

Ana Maria Tavares Correia Martins

A liderança como factor de sucesso empresarial

O caso da empresa Anjos Mundilar

Universidade Jean Piaget de Cabo Verde

Campus Universitário da Cidade da Praia
Caixa Postal 775, Palmarejo Grande
Cidade da Praia, Santiago
Cabo Verde

28.1.09

Ana Maria Tavares Correia Martins

A liderança como factor de sucesso empresarial

O caso da empresa Anjos Mundilar

Ana Maria Tavares Correia Martins, autora da Monografia intitulada: “A liderança como factor de sucesso empresarial”, declaro que, salvo fontes devidamente citadas e referidas, o presente documento é fruto do meu trabalho pessoal, individual e original.

Cidade da Praia, 17 de Agosto de 2008

Ana Maria Tavares Correia Martins

Memória Monográfica apresentada à
Universidade Jean Piaget de Cabo Verde
como parte dos requisitos para a obtenção do
grau de Bacharelato em Economia e Gestão.

Sumário

O presente trabalho de investigação intitulado: “A liderança como factor de sucesso empresarial – o caso da empresa Anjos Mundilar”, foi estruturado em três capítulos. Capítulo 1 – fundamentação teórica: retrata – se diferentes abordagens sobre a liderança; liderança nas organizações; teoria da liderança; relações entre líder e os colaboradores bem como outros tópicos que se considera ser importantes no desenvolvimento do referido tema. Capítulo 2 – descrição e análise de dados: evidencia a descrição e análise de dados adquiridos no estudo de caso, a partir da aplicação de questionários aos colaboradores e à líder da empresa Anjos Mundilar. Capítulo 3 – conclusão: aborda uma análise relativamente aos objectivos do trabalho e aos resultados conseguidos.

Agradecimento

Desejo manifestar a minha gratidão às pessoas que contribuíram directa e/ou indirectamente para a realização deste trabalho.

À minha família, que mesmo acompanhando os meus estudos de longe, foi fundamental para o meu triunfo.

À minha orientadora Cláudia Freitas pela sua colaboração.

Aos meus amigos e colegas, que sempre incentivaram-me, tornando possível a realização deste trabalho.

Conteúdo

Sumário	5
Agradecimento	6
Introdução	11
Capítulo 1: Fundamentação Teórica	15
1.1. Diferentes abordagens sobre a liderança.....	15
1.2. A liderança nas organizações	18
1.3. Consequência da falta de liderança nas organizações.....	19
1.4. Teorias de lideraçã	22
1.4.1. Teoria dos traços.....	22
1.4.2. Teoria dos estilos de lideraçã.....	23
1.4.3. Teoria situacional.....	24
1.5. Estilos de liderança	27
1.5.1. Estilo autocrático.....	27
1.5.2. Estilo democrático.....	28
1.5.3. Estilo liberal.....	29
1.6. Processos de liderança	30
1.7. Eficácia da liderança	31
1.8. Os papéis de um líder	33
1.9. Estilos de comportamento de um líder	33
1.10. Tipos de poder do líder	34
1.11. Personalidade de líderes	35
1.11.1. Líderes carismáticos.....	35
1.11.2. Líderes autoritários.....	35
1.12. O que significa ser um líder eficaz.	36
1.13. Formar líderes para liderar.....	37
1.14. A influência do líder no desempenho dos colaboradores.	38
1.15. Relações entre o líder e os membros	40
Capítulo 2: Descrição e análise de dados	41
2.1. Caracterização da empresa Anjos Mundilar	41
2.2. Opinião da líder	42
2.3. Descrição de dados referentes aos colaboradores	43

Capítulo 3: Conclusão	58
Anexo	63
A Questionário – à líder	63
B Questionário – aos colaboradores	67

Tabelas

Tabela 1 Conceitos e significados de liderança	17
Tabela 2 Comparação entre Organização Tradicional e Organização Moderna	20
Tabela 3 Diferença entre o gerente e o líder.....	25

Figuras

Figura 1 – Uma cadeia ilustrativa das relações entre a actividade do líder e os resultados organizacionais	39
Figura 2 – Sexo dos colaboradores.....	42
Figura 3 – Habilitações literárias dos colaboradores.....	43
Figura 4 – Contributo dos colaboradores para empresa.....	44
Figura 5 – Tempo de serviço dos colaboradores.....	45
Figura 6 – Atitude dos colaboradores em relação ao progresso da empresa.....	46
Figura 7 – Factores que motivam os colaboradores na empresa.....	47
Figura 8 – Factores que menos agradam os colaboradores.....	48
Figura 9 – Relação de trabalho entre os colaboradores e a líder.....	49
Figura 10 – Características de um líder “ideal”.....	50
Figura 11 – Opinião dos colaboradores em relação à líder da empresa Anjos Mundilar.....	51
Figura 12 – Desempenho da líder, segundo os colaboradores.....	52
Figura 13 – Opinião dos colaboradores quanto à comunicação entre os mesmos e a líder. ..	53
Figura 14 – Nível comunicativo entre os colaboradores.....	54
Figura 15 – Aspectos que colaboradores esperam melhorar em breve.....	55
Figura 16 – Opinião dos colaboradores em trabalhar, ou não, na mesma empresa.....	56
Figura 17 – Opinião dos colaboradores em relação à realização de reunião.....	57

A gestão é um conjunto de processos que asseguram o funcionamento da empresa num mundo estático. A liderança é o que cria aqueles processos ou que altera para aproveitar novas oportunidades e que se torna imprescindível num mundo em constante mudança. Hoje, as empresas precisam de liderança.

[Kotter (1997) *apud* Rego, Arménio (1998: pag21)]

Introdução

O desempenho da empresa é influenciado pelas competências dos seus funcionários. A competência humana aliada a outros recursos empresariais dá origem e sustentação à competência empresarial.

A participação dos funcionários no processo de gestão de competências expondo as suas expectativas, motivações e também, percepções a respeito do seu superior e da estratégia de negócios da empresa é fundamental para o sucesso empresarial.

A liderança tem sido objecto de estudo e, vários são os conceitos formulados por diferentes autores:

“É a capacidade de mobilizar indivíduos livres, colaboradores, de suscitar a sua participação voluntária para o alcance de objectivos” (DULUC, 2000: pag.79).

“Consiste em saber aonde quer que a equipa chegue e, em ter influência suficiente junto da equipa para que esta o siga nessa direcção” (PEELING, 2007: pag.46).

“A liderança tem a ver com a coragem e a capacidade necessária para levar uma empresa em frente e em progressão, apesar de todas as dificuldades que possam juncar no caminho” (ADAIR, 1993: pag.12).

A liderança como factor de sucesso empresarial é o tema escolhido para a investigação visto que, a empresa tende a tornar-se a célula – base das sociedades modernas. Porém, para que exista uma empresa, não é suficiente ter meios, mas igualmente, é necessário combiná-los da melhor forma possível, de modo que cada um possa desempenhar as suas funções com maior rentabilidade ou seja, é necessário um líder capaz de tirar o melhor proveito de si mesmo e, dos outros de modo a contribuir para o desenvolvimento das pessoas e das empresas.

Neste contexto, pretendeu-se com este trabalho e através de consulta de bibliografias disponíveis, desenvolver vários aspectos relacionados com o tema em estudo.

Optou-se por apresentar diferentes abordagens sobre a liderança, segundo alguns autores e, igualmente, outros aspectos tais como: liderança nas organizações; a consequência da falta da liderança nas organizações; teorias de liderança; entre outros aspectos que se consideram ser importantes para o desenvolvimento do tema do trabalho.

Relevância do estudo

A escolha do tema: a liderança como factor de sucesso empresarial, tem como propósito analisar quais são os contributos da liderança para o sucesso empresarial e, compreender o grau de desempenho dos colaboradores face à posição de um líder visto que, é importante que as empresas tenham e saibam lidar constantemente com situações de mudanças, sob pena de perder as vantagens competitivas, pondo em risco a sua própria sobrevivência, na medida em que, o século em que vivemos é marcado por um ritmo de vida implacavelmente rápido, a ponto de um acontecimento ou uma decisão ocorridos num ponto do globo serem susceptíveis de impacto instantâneo do outro lado do globo, graças às novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

Sendo assim, considera-se este tema pertinente visto que, a liderança é um dos componentes fundamentais numa empresa.

Definição dos objectivos

Objectivo geral

- Compreender o contributo da liderança para o sucesso empresarial.

Objectivos específicos

- Identificar as características de um líder que possam estar na base do sucesso empresarial;
- Conhecer a atitude dos colaboradores face à posição de um líder;
- Analisar o contributo de um líder para o sucesso empresarial.

Metodologia

Para a elaboração deste trabalho, por um lado, fez-se pesquisas em fontes secundárias tais como: *o gestor brilhante; liderança nas organizações; a chefia dinâmica; pensamento estratégico; liderança e confiança; as 100 palavras-chave do management dos homens; como fazer uma monografia* e outros documentos relacionados com o tema do trabalho e, de igual modo, fez-se pesquisas em alguns sites de forma a inteirar-se dos conceitos e, reter informações relacionadas com o tema em estudo.

Por outro lado, fez-se pesquisas em fonte primária, através da aplicação de questionário à líder e aos 25 (dos 26) colaboradores da empresa Anjos Mundilar. Utilizou-se questionário semi-aberto tanto à líder como aos colaboradores para que possam responder directamente algumas questões pré – elaboradas podendo no entanto, fazer outras abordagens (livremente) relacionadas ao tema.

O questionário foi efectuado com intuito de recolher informações concretas a cerca das opiniões dos colaboradores bem como da líder, servindo-se, das mesmas para um tratamento e análise posteriormente.

Capítulo 1 – Fundamentação Teórica

A noção de liderança surgiu no século passado, com o advento da era industrial e depois na reflexão e na constituição das novas formas de organização. As diferentes concepções da liderança evoluíram progressivamente no decorrer do século. Em cada época deram lugar a estilos de gestão em estreita relação com as concepções da organização e ainda hoje perduram (DULUC, 2000: pag.76).

1.1. Diferentes abordagens sobre a liderança

“A liderança tem a ver com a coragem e a capacidade necessária para levar uma empresa em frente e em progressão, apesar de todas as dificuldades que possam juncar no caminho” (ADAIR, 1993: pag.12).

“É o processo de influência entre líderes e colaboradores que tem como alvo o alcance dos objectivos organizacionais através da mudança” (LUSSIER; ACHUA *apud* REGO; CUNHA, 2004: pag.27).

“É a capacidade para implementar todas as acções necessárias no cumprimento da missão própria e da dos outros” (DULUC, 2000: pag.74).

“É um conjunto de actividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das actividades dos outros membros com o objectivo, de atingir eficazmente o objectivo do grupo” (SYROIT *apud* REGO, 1998: pag.23).

“É a capacidade de mobilizar indivíduos livres, colaboradores de suscitar a sua participação voluntária para o alcance de objectivos” (DULUC, 2000: pag.79).

“Consiste em saber aonde quer que a equipa chegue e, em ter influência suficiente junto da equipa para que esta o siga nessa direcção” (PEELING, 2007: pag.46).

“É um processo de influência que afecta a interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha dos objectivos para a organização ou grupo, a organização das actividades para o alcance dos objectivos, a motivação dos seguidores para cumprir os objectivos, a manutenção das relações de cooperação e do espírito de equipa, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização” (YUKL *apud* REGO, 1998: pag.23).

“O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objectivos mútuos, tais como, aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto a liderança não é apenas o cargo do líder mas igualmente, requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas” (HOLLANDER *apud* AGUIAR, *et al.*, s/d: pag.2).

“É uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objectos específicos. Os elementos que caracterizam são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objectos a alcançar” (CHIAVENATO *apud* BENTO; CASEIRO, 2007: pag.4).

“Liderança é a inteiração entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tomam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte de maneira sugerida ou desejada” (JACOBS *apud* AGUIAR, *et al.*, s/d: pag.2).

Segundo, Rego (1998), uma das maiores polémicas envolve a questão de se saber se a liderança é um processo colectivo partilhado por todos os membros do grupo ou se, pelo contrário, resulta de uma especialização de papéis em que alguém se especializa no papel de líder. Por essa razão, alguns conceitos e significados de liderança foram descritas na tabela abaixo indicada (Tabela 1).

Tabela 1 – Conceitos e significados de liderança.

Concepções de liderança	Caracterização
Centro do processo grupal	A liderança envolve a proeminência de um ou alguns (poucos) indivíduo sobre outros em virtude de sua especial posição no grupo, o líder determina a estrutura, atmosfera, ideologia e actividades do grupo.
Personalidade e seus efeitos	O líder possui qualidades que o distingue dos seguidores.
Arte de induzir a obediência	A liderança é a capacidade de imprimir a vontade do líder nos seguidores e de induzir a sua obediência, respeito, lealdade e cooperação.
Exercício da influência	A liderança é uma relação entre líder e seguidores na qual o primeiro influencia mais do que é influenciado. Devido ao líder, os que são liderados agem diferentemente do que fariam sem ele.
Acto ou comportamento	A liderança é o comportamento de um indivíduo que está envolvido na direcção das actividades do grupo.
Forma de persuasão	A liderança é a persuasão bem sucedida, sem coerção. Os seguidores são convencidos pelo mérito do argumento, não pela coerção do líder.
Relação de poder	A liderança é um tipo particular de relação de poder, que se caracteriza pela percepção dos membros do grupo de que outro membro tem o direito de lhes prescrever comportamentos relacionados com a actividade do grupo.
Instrumento de alcance de objectivos	A liderança é o processo de arranjo de uma situação, de tal modo que, os membros do grupo, incluindo o líder podem alcançar objectivos comuns com a máxima economia e o mínimo de tempo, esforço e trabalho.
Efeito emergente da interacção	A liderança é um processo de estimulação mútua através do qual a energia humana é dirigida para a prossecução de uma causa comum.

Papel diferenciado	Cada membro de um grupo, organização ou sociedade, ocupa uma posição. Em cada uma delas, espera-se que o indivíduo que a ocupa desempenhe um papel mais ou menos, bem definido. O líder desempenha, pois, o papel que lhe é atribuído – que é diferente do atribuído aos seguidores.
Iniciação da estrutura	A liderança é o processo de criação e manutenção do padrão de relacionamentos e papéis. Ela permite manter eficácia dos sistemas de decisão.
Combinação de elementos	A liderança envolve aspectos de personalidade, processo de influência, comportamento, poder, etc.

FONTE: Construída a partir de [BASS (1990) *apud* REGO, ARMÉNIO (1998: pag.24)].

1.2. A liderança nas organizações

Para Adair (1993; pag.14), com demasiada frequência, pessoas que são bons artífices, químicos, engenheiros, contabilistas ou vendedores são nomeadas para chefiarem mas recebem pouca ou nenhuma formação na arte de chefiar. Não admira que por vezes falhem ou, talvez, consigam chefiar um pouco às cegas (...).

Claro que (Adair, 1993: pag.14), o chefe tem de possuir a competência necessária para obter resultados, mas deve também ter um tipo diferente de competência: a compreensão e a capacidade necessárias para levar os outros a realizarem eficazmente o trabalho. Em suma, necessita de ser capaz de liderar.

Adair é de opinião de que, à medida que alguns dos métodos mais antigos de motivação se tornam menos eficazes, a importância do líder aumenta. O bónus e os incentivos financeiros similares são limitados por aquilo que podem alcançar – muita gente fica satisfeita por receber menos dinheiro e trabalhar menos duramente desde que, o seu salário – base seja suficiente para as suas necessidades.

Aida segundo o mesmo autor, a comparticipação nos lucros e um bom esquema social podem atrair as pessoas a uma empresa mas, nunca terão muito efeito no trabalho realizado. Finalmente, em muitos campos, a satisfação intrínseca produzida pelo empregado em si

deixou de ser um incentivo porque as capacidades, que uma vez deram interesse ao trabalho, foram eliminadas, pelo, advento de nova tecnologia.

Cada vez mais (Adair;1993: pag.14), o chefe mantém-se em pé ou cai pelo resultado da sua actuação como líder. A responsabilidade em garantir que as pessoas dêem o seu melhor depende grandemente dele pois, é responsável pelo trabalho dos subordinados.

O objectivo de um líder deve ser, utilizar ao máximo a força, capacidades e qualidades dos seus subordinados, minimizar os efeitos das deficiências destes e, sempre que possível, tentar constantemente melhorar o resultado da força de trabalho. Este é o objectivo de uma liderança eficaz e faz sentido tanto psicológica como economicamente (ADAIR, 1993: pag.14)

Adair (1993: pag.14), reforça ainda que, a maioria das pessoas obtém plena satisfação na vida apenas se as suas capacidades forem plenamente utilizadas. Para elas e para a empresa, bem como para o país, é essencial que os recursos humanos não sejam desbaratados. A maneira de se certificar de que isso não aconteça é formar chefes de modo a serem verdadeiros líderes.

1.3. Consequência da falta de liderança nas organizações

As mudanças das relações com clientes, fornecedores e colaboradores, inovações de processos, inovações tecnológicas, flexibilidade dos processos, necessidade de redução de custo, maior capacidade criativa, presença da ética nas relações, visão do negócio, necessidade de planos estratégicos mais sofisticados e a diminuição de hierarquias tornaram – se as chaves do sucesso organizacional, mas para que essas implementações sejam possíveis os administradores tem que agir como líderes e abandonar o modelo de administração pelo temor (OLIVEIRA, ODAIR JOSÉ; 2007: pag.1).

O que está acontecendo actualmente é que muitos “administradores” estão apenas administrando e esquecendo-se de que é preciso também liderar. E, para diferenciar os administradores lideres dos administradores gerentes, é preciso entender que os líderes são aqueles capazes de contagiar as pessoas através de seu carisma e criatividade e conduzi-las às

mudanças necessárias, reduzindo ao máximo os impactos da mudança. Os gerentes são aqueles que fazem com que as organizações mantenham sua identidade, mantendo o bom funcionamento do sistema, fazendo as coisas ocorrerem dentro do prazo certo (BERGAMINI, 2002 *apud* OLIVEIRA, ODAIR JOSÉ; 2007: pag.1).

O melhor exemplo para ilustrar essa necessidade é o do exército. Em tempos de paz, funciona muito bem somente com gerentes. Mas, quando chega o momento da guerra, qualquer exército que tenha somente bons gerentes vai ser derrotado com facilidade. Nesse momento, tornam-se fundamentais os líderes. São eles que farão com que os soldados superem todos os limites que antes pareciam intransponíveis. Só os grandes líderes farão com que essas pessoas atinjam resultados extraordinários em adrenalina máxima (DINIZ; 2006: pag.1 *apud* OLIVEIRA, ODAIR JOSÉ; 2007: pag.1).

Aguiar (2006) é de opinião de que, as empresas investiram muito pouco nos últimos anos no desenvolvimento da liderança. Isso vale para funcionários de pequenas e grandes empresa, empreendedores, autônomos e prestadores de serviços. Por causa disso existe a necessidade tão permanente de se desenvolver administradores líderes eficazes e transformadores.

Para compreender melhor a distinção entre o modelo de organização tradicional e o modelo moderno, Aguiar (2006) ilustra através de um quadro comparativo os principais pontos divergentes de enfoque:

Tabela 2 – Comparação entre Organização Tradicional e Organização Moderna.

Organização Tradicional	Organização Moderna
Pesada e lenta	Leve e ágil
Burocratizada	Desburocratizada
Ideia de estrutura, “hierarquia”, centralização, acomodação, inibição, medo, ressentimentos, machismo, poder dos donos pré – determinados.	Ideia de rede, articulação, liderança distribuída, equidade de género com poder de todos os colaboradores.
Autocrática	Participativa

Paternalista	Auto gestionária
Competitiva e individualista (centrada no poder pessoal)	Solidária e Cooperativa (centrada nos objectivos)
Comercialização (ganha – perde)	Comercialização (ganha – ganha)

FONTE: AGUIAR (2006) *apud* OLIVEIRA, ODAIR JOSÉ (2007: pag.1).

Já não há espaço para organizações tradicionais: pesquisas recentes, entre elas, a da Harvard Business School, que analisou de nove a dez empresas de cada um dos vinte sectores da economia americana, descobriram que as organizações com uma cultura forte e flexível, baseada em valores compartilhados, facturaram, num período de onze anos, quatro vezes mais, criaram sete vezes mais empregos, viram suas acções aumentarem doze vezes mais rápido e tiveram lucro de setecentos e cinquenta por cento, superior àquelas com cultura rígida e autoritária.

Cálculos feitos pela consultoria Richard Barrett & Associates revelaram que valores como burocracia, competição interna, hierarquia, culpabilização e controle, típicos de culturas autoritárias e centralizadoras, podem aumentar, cada um deles, em até sete por cento os custos da empresa [ZIEMER (2006) *apud* OLIVEIRA, ODAIR JOSÉ (2007: pag.1)].

Reforçando esse diagnóstico Slater (1999, p. 14) *apud* Oliveira, Odair José (2007: pag.1), afirma: “A antiga organização tinha se estruturado em torno do controle, mas o mundo mudou”.

O mundo está se transformando tão rapidamente que o controle se tornou uma limitação. Ele tira sua agilidade. Precisa-se equilibrar liberdade com algum controle, mas terá que dar muito mais liberdade do que jamais imaginou.

Diante disso, vale a pena questionar o modelo vigente de administração praticada em diversas organizações. Talvez seja o momento de se buscar um sentido mais humano para administração.

Não há a menor dúvida de que a liderança transformou-se em um tema que veio para instalar-se como pauta principal dos estudos sobre comportamento das pessoas dentro de organizações, fala-se, no entanto, de uma crise generalizada de líderes eficazes, o que tem presumivelmente resultado em aumento da complexidade dos problemas humanos nas organizações (BERGAMINI; 2002 *apud* OLIVEIRA, ODAIR JOSÉ; 2007: pag.1).

1.4. Teorias da liderança

O grande interesse em se estudar o fenómeno da liderança deu-se devido à necessidade da identificação de formas para a avaliação da sua eficácia. Neste sentido, vários estudos procuraram levantar parâmetros tais como: traços, habilidades, comportamentos, motivações, tipos de fontes de poder e características extrínsecas ao processo de liderança, que fossem capazes de explicar, as variáveis mais importantes para se tornar o líder mais notável em suas actividades de influenciar seus seguidores (SMITH & PETERSO, 1994; BERGAMINI, 1994; KOONTZ, *et al*, 1986 *apud* AGUIAR, *et al*, s/d: pag.4).

É de se realçar que, a análise da liderança, desde primórdios até os dias actuais, aconteceu a partir de três principais teorias: teoria dos traços, teoria dos estilos de liderança e teorias situacionais (AGUIAR, *et al*, s/d: pag.4).

1.4.1. Teoria dos traços

Desde o princípio do século e até cerca do início da 2.^a Guerra Mundial a investigação sobre liderança esteve associada à ideia de que os líderes possuíam qualidades especiais que os diferenciavam dos subordinados (...). Admitia-se que estas qualidades pessoais, inerentes aos líderes eram transferíveis de situação para situação.

E, como nem todos os indivíduos eram possuidores de tais qualidades, só os que a elas satisfizessem deveriam ser considerados líderes potenciais. Uma consequência desta perspectiva consistia em privilegiar a selecção em detrimento da formação de líderes.

Sendo possível identificar e medir essas qualidades de liderança, tidas como inatas no indivíduo, tornar-se-ia igualmente possível distinguir entre líderes e não líderes. Quanto à

formação ela só seria útil para aqueles que já possuísem os necessários traços de liderança (JESUÏNO, 2005: pag.27).

Com a teoria dos traços, (Bergamini *apud* Aguiar, *et al*, s/d: pag.5), procurou-se explicar o fenómeno de liderança tendo seu grande auge a partir de 1920, devido ao aparecimento de testes psicológicos muito avançados. A partir destes testes, eram estudadas as características pessoais do líder em busca de um conjunto de qualidades que preconizavam o líder ideal. Normalmente estudavam-se os seguintes traços:

- Factores Físicos: altura, peso, físico, aparência, idade, etc.
- Habilidades Características: inteligência, fluência verbal, escolaridade, nível de conhecimento, etc.
- Aspectos de Personalidade: moderação introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade, controle emocional, etc.

Os seguidores desta teoria acreditavam que os líderes eram natos, e mais, diferentes das demais pessoas por possuírem alguns traços de personalidade considerados como essenciais à liderança eficaz. Esses traços eram os únicos elementos responsáveis por fazê-los emergir e por mantê-los em suas posições. Desta forma não acreditavam na possibilidade de se formar líderes por meio de técnicas de desenvolvimento pessoal (AGUIAR, *et al*, s/d: pag.5).

1.4.2. Teoria dos estilos de liderança

A partir dos anos 30, historicamente, inicia-se o segundo momento do desenvolvimento da teoria organizacional, conhecido como Movimento das Relações Humanas. Neste momento as preocupações voltam-se para minimizar o conflito entre ambos.

A visão organizacional sofre profundas mudanças em relação ao Movimento, pois a organização informal passa a ser objecto de atenção por parte dos dirigentes. Inicia-se aqui uma busca incessante pela desburocratização e humanização do trabalho (ABREU, 1982 *apud* AGUIAR, *et al*, s/d: pag.6).

Quanto aos aspectos gerências, passa-se a entender a gerência eficaz como um processo que lida bem com os seguintes parâmetros: trabalho em grupo, participação dos funcionários no processo decisório, estabelecimento de comunicação entre os integrantes da organização, variedade no trabalho, administração de conflitos, entre outros (FERREIRA, *et al*, 1997 *apud* AGUIAR, *et al*, s/d: pag.6).

Neste pedido, estabelece-se uma nova visão para o entendimento da liderança, focalizando-se o estudo de um conjunto específico de comportamentos, entendidos como habilidades de liderança, mas que não são inerentes à pessoa. Estas habilidades, uma vez identificadas, podem ser ensinadas a outras pessoas que, desta forma, têm a possibilidade de se tornarem líderes eficazes (SMITH & PETERSON, 1994 *apud* AGUIAR *et al*, s/d: pag.6).

Assim, enquanto na teoria dos traços estudava-se o que o líder é, devido a suposição básica de que este nasce como tal, neste momento, na teoria dos estilos de liderança, passa-se a estudar o que o líder faz. Numerosas pesquisas foram realizadas examinando-se os estilos de liderança de diferentes pessoas dentro das organizações, procurando-se evidenciar as relações existentes entre estes e a eficácia da liderança.

Assim, estas pesquisas tiveram como premissa básica o entendimento de que o estilo de liderança manifestado pelo líder determina o nível de desempenho atingido pelo grupo e/ou unidade organizacional por ele comandada (BERGAMINI, 1994 *apud* AGUIAR, *et al*, s/d: pag.6).

Apesar de apresentar uma evolução em relação ao entendimento inconsistente da liderança, praticado pela teoria dos traços, a teoria dos estilos de liderança também pecou por não levar em consideração o papel dos liderados e o ambiente onde tanto os líderes como os liderados estão inseridos. Este facto pode ser comprovado pelos resultados insatisfatórios dos diversos e extensos programas de treinamento gerencial e de desenvolvimento organizacional, que foram desenvolvidos e aplicados nas empresas da época (AGUIAR, *et al*, s/d: pag.6).

1.4.3. Teoria situacional

A teoria situacional para explicação do fenómeno da liderança tem sua origem no início dos anos 60, localizando-se entre o terceiro e o quarto momento do desenvolvimento da

teoria organizacional, que são respectivamente o Movimento Estruturalista e o Movimento Contingencial.

Neste período, pode-se dizer que foram preconizados os conceitos de organização, gerência e motivação, que são seguidos até os dias actuais. Por exemplo, quanto à visão organizacional, passou-se a entender que a organização não é a «caixa preta» isolada de tudo e imune às mudanças ambientais, ao contrário, ela passa a ser entendida como um sistema aberto que sofre influência tanto de factores internos como de factores externos (AGUIAR, *et al*, s/d: pag.7).

O papel da gerência, (Bennis, 1996 *apud* Aguiar, *et al*, s/d: pag.7) neste momento, diferencia-se em muito do líder, principalmente em relação ao modo de execução de suas funções. Mais recentemente, como evolução das ideias iniciadas neste momento, apresenta uma lista de diferenças cruciais entre líderes e gerentes, como indica a Tabela 3.

Tabela 3 – Diferença entre o gerente e o líder.

O gerente	O líder
Administra	Inova
É uma cópia	É um original
Mantém	Desenvolve
Dá prioridade a sistemas e estruturas	Dá prioridade às pessoas
Depende de controlo	Inspira confiança
Tem uma visão de curto prazo	Perspectiva o futuro
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e por quê
Vive com os olhos voltados para o possível	Vive com os olhos no horizonte

Imita	Inventa
Aceita o status quo	Desafia o status quo
É um bom soldado clássico	É seu próprio comandante
Faz a coisa direito	Faz a coisa certa

FONTE: Construída a partir de (BENNIS, 1996 *apud* AGUIAR, *et al*, s/d: pag.7)

A observação e a pesquisa a respeito da liderança, iniciadas neste período, deixaram claro que apenas determinadas características de personalidade, certos tipos de estilos de liderança ou alguns motivos comportamentais não são suficientes para promover, por si mesmos, a tão almejada eficácia do processo de liderança.

Como decorrência natural desta constatação, a investigação científica ampliou-se no sentido de considerar outros tipos de variáveis que pudessem favorecer ou dificultar as relações líderes – lideradas. Actualmente, os pesquisadores têm partido do pressuposto que, não somente a emergência, como igualmente, a manutenção de um líder eficaz, deva considerar aspectos que fazem parte do ambiente dentro do qual o líder esteja agindo (BERGAMINI, 1994 *apud* AGUIAR, *et al*, s/d: pag.7).

Desta forma, vários estudos que compõem a teoria situacional, defendem que a liderança é intensamente afectada pelos seguintes factores: tarefas, ambiente organizacional em que actuam os líderes e as características das pessoas que estão subordinadas à liderança. Mais recentemente, tem-se demonstrado que a liderança eficaz depende de diversos factores ambientais, tais como: a história da organização, a comunidade na qual a organização opera, clima psicológico do grupo e tempo exigido para a tomada de decisões (AGUIAR, *et al*, s/d: pag.7).

Apesar desta teoria envolver o que existe de mais novo quanto ao estudo da liderança, existem muitos aspectos que ainda não foram estudados e comprovados cientificamente. Segundo os pesquisadores da área, uma das maiores limitações de todos os estudos realizados até aqui é que eles não conseguem tratar simultaneamente vários aspectos ambientais que

afectam e são afectados pelo fenómeno de liderança (SMITH & PETERSON, 1994 *apud* AGUIAR, *et al*, s/d: pag.8).

1.5. Estilos de liderança

Na prática da arte que consiste em dirigir os indivíduos na realização de um trabalho, cada líder tem a sua maneira particular, o seu estilo próprio de relacionamento com os colaboradores. Porém, cada um pode dentro duma certa medida, modificar as suas perspectivas, com a aquisição de novos conhecimentos, atitudes e aptidões (SILVA; MATOS, 1992: pag.117).

Vários foram os autores que abordaram os tipos de liderança porém, (White e Lippert *apud* Bento; Caseiro, 2007: pag.9), existem essencialmente três tipos de liderança: Autocrático, Liberal e Democrático.

1.5.1. Estilo autocrático

O líder autoritário fixa directrizes sem a participação do grupo, determina as técnicas para a execução das tarefas. É também ele que designa qual a tarefa de cada um dos subordinados, e qual será o companheiro de trabalho de cada sujeito. É dominador, provocando tensão e frustração no grupo. Tem uma postura essencialmente directiva, dando instruções concretas, sem deixar espaço para a criatividade dos liderados. Este líder é pessoal, quer nos elogios, quer nas críticas que faz.

As consequências desta liderança estão relacionadas com uma ausência de espontaneidade e de iniciativa por parte dos liderados, bem como pela inexistência e qualquer amizade de grupo visto que os objectivos são o lucro e os resultados de produção. O trabalho só se desenvolve na presença física do líder, visto que quando este se ausenta, o grupo produz pouco e tende a disciplinar-se expandindo sentimentos recalcados. O líder autoritário provoca grande tensão, agressividade e frustração no grupo (BENTO; CASEIRO, 2007: pag.10).

Os psicólogos afirmam que a principal fraqueza deste tipo reside na sua enorme necessidade de segurança, e na sua ansiedade relativamente a carreira, reputação e salário.

Quer controlar tudo e crê-se indispensável e dificilmente substituível. Enquanto chefe, impõe as suas decisões e pratica um poder absoluto, procurando obter eficácia administrativa através do medo e das sanções. Por vezes, usa práticas e tácticas subtis para melhor dominar o seu pessoal (SILVA; MATOS, 1992: pag.119).

O estilo autoritário é o mais antigo. A sua origem remota à pré-história, quando os primeiros agrupamentos humano se organizavam e surgiram os primeiros chefes. Actualmente, muitos reagem desfavoravelmente ao termo autocracia poder ser eficiente Por exemplo, situações de perigo, de emergência exigem decisões e acções rápidas; um grupo de pessoas dependentes necessita de “pulso forte”, de orientação firme que lhe inspire segurança (BENTO; CASEIRO, 2007: pag.10).

1.5.2. Estilo democrático

O líder democrático assiste e estimula o debate entre todos os elementos. É o grupo, em conjunto, que esboça as providências e técnicas para atingir os objectivos. Todos participam nas decisões. As directrizes são decididas pelo grupo, havendo contudo um predomínio (pouco demarcado) da voz do líder.

O grupo solicita o aconselhamento técnico do líder, sugerindo este, várias alternativas, para o grupo escolher. Cada membro do grupo decide com quem trabalha e é o próprio grupo que decide sobre a divisão de tarefas. O líder tenta ser um membro igual aos outros elementos do grupo.

O líder democrático, quando critica ou elogia, limita-se aos factos, é objectivo. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho progressivo e seguro. O comportamento deste líder é essencialmente de orientação e de apoio. Surgem, em resumo, grandes quantidades de relação a nível interpessoal, bem como resultados ao nível de produção - resultado (BENTO; CASEIRO, 2007: pag.10).

Sabendo que, por essência, o trabalho do chefe reside na dinâmica do seu grupo, ele visa emancipar os seus empregados no sentido da sua integração no grupo onde as suas acções são interdependentes e sinérgicas.

A importância concedida ao grupo traduz-se no líder democrático por um trabalho de imensa animação: criar uma equipa madura funcional e eficaz onde o individualismo, a concorrência e a desconfiança possam ser substituído pela solidariedade, a colaboração e a lealdade (SILVA; MATOS, 1992: pag.120).

Na empresa, recomenda-se o uso da liderança democrática em grupo de trabalho cujos integrantes se sentem partes indispensáveis para o sucesso de todos e são capazes de contribuir activamente para a tomada de decisão, mostrando predisposição para cooperar e reflectir acerca de problemas de produtividade e relacionamento, do interesse de todos (BENTO; CASEIRO, 2007: pag.11).

1.5.3. Estilo liberal

O líder liberal não impõe regras. O líder não impõe ao grupo e consequentemente, não é respeitado. Os liderados têm liberdade total para tomar decisões, quase sem consultar o líder. Não há grande investimento na função, no estilo liberal, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder.

Quem decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem, é o próprio grupo. Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo, visto que, não esperam nada daquele líder. Como não há demarcação dos níveis hierárquicos, corre-se o risco de contágio desta atitude de abandono entre os subordinados (BENTO; CASEIRO, 2007: pag.11).

Tacitamente, ao nível dos seus empregados, trata sobretudo de não criar inimigos, sendo incapaz de tomar medidas desagradáveis ou disciplinares. Trata-se de um comportamento de verdadeiro deserção, que investe em habilidades e escapadelas para não se preocupar muito e conserva a sua posição com o pretexto de que as coisas acabarão por se resolver naturalmente; fica sempre de lado nas situações críticas, e sempre que pode «passa a bola» a outros, sem assumir verdadeiramente qualquer responsabilidade (SILVA; MATOS, 1992: pag.118).

Este é frequentemente considerado o pior estilo de liderança, pois reina a desorganização, a confusão, o desrespeito e a falta de uma voz que determina funções e resolva conflitos (BENTO; CASEIRO, 2007: pag.11).

1.6. Processos de liderança

Deve-se a Max Weber, um significativo avanço na sua clarificação com a introdução dos termos de “legitimidade”, “poder” e “autoridade”. Segundo Weber, “autoridade” mais não é do que o “poder legítimo”, isto é, o poder exercido e aceite por aqueles sobre os quais ele é exercido. Deste modo, o “poder” poderá ou não ser exercido com “autoridade” (autoridade legítima), conforme seja ou não aceite pelos seguidores.

E quanto ao termo chefe? Será que um líder é um chefe? Sem dúvida que um líder é sempre um chefe, mas atenção, um chefe pode não ser um líder. A chefia existe em organizações constituídas por papéis hierarquizados, em que é dado a alguns, o poder de conduzir e controlar o comportamento dos que lhes estão subordinados (MARQUES; EDGAR; 2007: pag.1).

Ainda em Marques; Edgar (2007: pag.1), chefiar decorre dum verdadeiro poder nominal enquanto, liderar vai muito além do mero poder nominal. Recordando Max Weber, este admite três tipos de autoridade: a legal, a tradicional e a carismática, o que, no dizer de Helmuth Kruger “... A chefia se alimenta sobretudo da primeira, um pouco da segunda e nada da terceira, mas a liderança, de todas elas”. Em resumo dir-se-á que um chefe é um mandatado e um líder é ele próprio.

Marques; Edgar (2007: pag.1) questiona: o que dizer sobre gestão ou gerir? Se para alguns, liderança é apenas um conceito mais abrangente do que gestão, para outros não passa dum aspecto particular de gestão, em que esta está ligada às tarefas de organização, métodos, planeamento e controlo, e a liderança aos aspectos ligados às relações com as pessoas, Segundo Mintzberg, o líder terá um papel de natureza interpessoal directa, como sejam, o recrutamento e selecção, a formação e o treino, mas também de natureza indirecta, tal como a motivação do pessoal.

Marques; Edgar (2007: pag.1) discorda das últimas definições, visto que liderança não é a mera gestão técnica de pessoas, conceito que também se pode aplicar à chefia. Liderar é mais uma forma de ser e de estar na gestão e na chefia. Quanto a estes dois últimos conceitos (chefia e gestão), poderemos afirmar que um chefe tem que gerir e um gestor tem que chefiar, mas não necessariamente dentro dum processo de liderança, porque para tal, depende, primeiro do que tudo, de quem chefia e de quem gere. Se um chefe/gestor for um verdadeiro líder, no sentido estrito da palavra, tanto melhor para a prossecução dos objectivos da organização.

No ponto a que chegou, parece estar-se em condições de aplicar uma definição prática de liderança. Assim, a liderança é um processo de condução de uma equipa ou de uma organização, através da motivação de todos os colaboradores, cujo objectivo último e a forma de o atingir é por estes plenamente seguido e aceite, utilizando como comportamentos privilegiados, o saber comunicar, o saber ouvir, o saber influenciar, o “savoir-être” e o “savoir-faire” (MARQUES; EDGAR; 2007: pag.1).

1.7. Eficácia da liderança

Na opinião de Bento e Caseiro (2007; pag.5), o comportamento dos sujeitos implica que o líder adopte um estilo de liderança específico, adequado às características desse grupo. Pelo processo de influência, o líder pode alterar o comportamento dos sujeitos, de modo intencional, através das estratégias que utiliza para impor o seu domínio e ascendência. É pois importante que o líder se relacione com todos os elementos do grupo que lidera.

O comportamento da liderança engloba diversas funções relacionadas com o estruturar, distribuir funções, orientar, coordenar, controlar, motivar, elogiar, punir, reforçar, etc. Contudo, o fundamental baseia-se no direccionar o grupo para metas específicas.

A tarefa mais fundamental para um líder é desenvolver uma ideia clara de quem ele é e, qual a sua posição, e usar esta percepção para identificar os problemas do seu sector de modo a resolve-los.

Os próprios líderes devem, portanto, identificar os problemas a serem resolvidos e arranjar as suas próprias soluções. Devendo mobilizar seus funcionários, colegas, superiores e pessoas fora da empresa, para produzir os resultados desejados.

Ainda, para Bento e Caseiro (2007; pag.5), é desnecessário dizer que os líderes devem trabalhar dentro das políticas e directrizes das suas empresas, porém, a ausência de uma política objectiva e clara não é desculpa para não se fazer nada. O líder de hoje investiga dentro da organização quando se vê à frente a um problema mal definido; ele próprio decide o que deve fazer e toma a iniciativa de agir de acordo com as suas convicções.

O líder de hoje não é simplesmente a pessoa responsável pela execução da instrução que vêm de cima. O papel é mais dinâmico e autónomo. É mais propriamente de «administrador de departamento». Somente quando todos os gerentes da organização agir desta forma, consolidando uma estrutura em que os problemas de todos os sectores são superados, é que a organização poderá responder a um ambiente constantemente em mutação, abrindo um novo caminho, onde ela mesmo se transforma e cresce.

A essência do líder está na sua própria autonomia. Ele mostra o seu verdadeiro valor quando age de acordo com as convicções e, então, aceita os resultados das suas acções. A liderança carismática que enfatiza a habilidade do líder de comunicar com os seus seguidores para a importância das metas de grupo, geralmente conseguindo que as pessoas transcendem seus interesses pessoais.

Eles também aumentam as apostas de desempenho organizacional convencendo os subordinados da importância da visão do líder e dos perigos de não adoptar essa visão. Embora o carisma possa parecer difícil de captar em termos operacionais, recentemente se desenvolveram medidas padronizadas do carisma e descobriu-se que estavam relacionadas com a eficácia do líder.

Para Adair (1993; pag.15), a chave da liderança verdadeiramente eficaz reside no domínio de uma vasta gama de técnicas, desde processos de implementação e administração até «levar» os outros a alcançar qualidades superiores.

1.8. Os papéis de um líder

O sucesso da empresa já não está apenas ligado à qualidade dos seus produtos, ao domínio dos seus processos e à sua organização, mas sim à capacidade dos colaboradores para trabalharem nesse novo universo. Isso significa fortes empenhamentos e uma elevada capacidade da parte das direcções, para fazerem compreender e aceitar essas novas formas de trabalhar (DULUC, ALAIN; 2000: pag34).

Qualquer líder centrado na acção deve concentrar-se no que motiva os membros da equipa (ADAIR, 1998: pag.25).

O papel dos líderes é criar o ambiente em que as pessoas se sintam livres para experimentar, exprimir – se com franqueza, tentar novas coisas. Ainda mais importante, o seu papel é de (...) construir o espaço, remover obstáculos e permitir que os colaboradores façam o seu trabalho. Um dos objectos primordiais dos líderes deveria ser o de libertar os talentos de cada pessoa para benefício delas próprias e da empresa como um todo [BARTLETT E GHOSHAL (1995) *apud* REGO, ARMÉNIO E CUNHA, MIGUEL PINA E (2004: pag13)].

De acordo com Peeling (2007), é óbvio que um líder tem de desempenhar vários papéis entre os quais:

- Tomar as decisões difíceis;
- Criar o espírito de comunidade ou de cultura no seio da equipa;
- Estruturar a equipa e determinar a sua hierarquia interna;
- Zelar pelo bem-estar dos colaboradores;
- Servir de intermediário entre a equipa e o resto da organização;
- Ser representante da equipa perante os clientes.

1.9. Estilos de comportamento de líder

Conforme defende House (1971) *apud* Bento e Caseiro, os líderes motivam um melhor desempenho dos subordinados agindo de maneira que os influencie a acreditar que os resultados importantes podem ser alcançados por meio de um esforço concentrado.

Aspectos da situação, como a natureza da tarefa, o ambiente de trabalho e os atributos subordinados determinam a quantidade de optimização de cada tipo de comportamento do líder para melhorar as satisfações e o desempenho dos subordinados. Afirmar ainda, que o líder precisa ser capaz de manifestar quatro estilos diferentes de comportamento:

Directivo: o líder fornece directrizes específicas aos subordinados sobre como eles realizam suas tarefas, devem fixar padrões de desempenho e dar expectativas explícitas de desempenho;

Prestativo: o líder deve acompanhar interesse pelo bem-estar dos subordinados e incentivar sua participação em decisões que os afecte directamente dos subordinados e incentivar sua participação em decisões que os afecte directamente;

Participativo: o líder deve solicitar ideias e sugestões dos subordinados e incentivar sua participação em decisões que os afecte directamente;

Orientações para realizações: o líder deve fixar objectivos desafiadores e extractivos para assim promover o desempenho no trabalho e encorajar altos níveis de realização.

1.10. Tipos de poder do líder

De acordo com Frech e Raven (1960) *apud* Bento e Caseiro (2007; pag.7), distinguiram cinco tipos de poder:

Poder de recompensa: que é a capacidade de uma organização oferecer incentivos positivos para um comportamento desejado. O poder de recompensar um funcionário é definido por sanções formais inerentes a um papel de superior;

Poder de coerção: onde a organização pode punir um funcionário por comportamento indesejado (essa capacidade de punir também é por sanções formais inerentes a uma organização);

Poder de posição: está ligado ao conceito de autoridade, isso significa que o funcionário acredita que o poder que a organização tem sobre ele é legítimo;

Poder do conhecimento: toda a fonte de poder está relacionada com a experiência percebida, o conhecimento ou a habilidade de uma pessoa;

Poder pessoal: é um poder mais abstracto, que tem como fonte as qualidades pessoais de referência, por exemplo, um funcionário pode admitir outro, pode querer ser como essa pessoa e pode querer que ela goste dele.

1.11. Personalidade de líderes

1.11.1. Líderes carismáticos

Os líderes carismáticos estão em vantagem no período inicial de contacto com a equipa. Contudo, estão sujeitos a:

- Criar cultos de personalidade (as equipas podem tornar-se demasiado dependente do líder e pode não ser fácil substituir o líder quando esse se retira;
- Ter tendência de não delegar poderes;
- Ter tendência a ser maus ouvintes (passam o tempo todo a falar);
- Ter tendência a possuir uma fraca capacidade de auto-análise (pelo que não tem consciência das suas limitações);
- Ter tendência a confiar na sua personalidade para os livrar do perigo, pelo que não tomam precauções para o evitar;
- Ter tendência a ser viciados em trabalho, ficando demasiado cansado e cometendo demasiados erros.

1.11.2. Líderes autoritários

Um erro comum dos líderes autoritários é terem tendência a não permitir nada que possa enfraquecer a sua autoridade. Os exemplos mais característicos são:

- Não pedir as opiniões da equipa;
- Não alterar as decisões mesmo quando não têm razão;
- Delegar poder muito raramente, para evitar que este se dilua, e rebaixar todos os que detêm autoridade delegada;
- Recrutar colaboradores de qualidade inferior para que nunca constituam uma ameaça;
- Servir-se da intimidação, da insegurança, da incerteza e da dispersão como técnicas de gestão para prevenir possíveis ameaças à sua autoridade.

1.12. O que significa ser um líder eficaz

Os melhores líderes concebem uma organização que não depende demasiado das suas capacidades individuais e que cria plano de sucessão de forma a garantir uma transição amena para a nova forma de liderança quando esta chegar (PEELING, 2007: pag.43).

Adair (1998; pag.30), afirma que, segundo um velho ditado, há quatro tipos de pessoas no mundo; os que vêem as coisas a acontecer; aquelas a quem as coisas acontecem; as que não sabem o que está a acontecer e as que fazem as coisas acontecer.

A tarefa de um líder é fazer as coisas acontecer através de outros e assim deve ter consciência do que pode fazer para levar as pessoas a trabalhar voluntariamente e bem, para que aumente tanto a sua satisfação laboral própria como a eficácia da empresa. Há quatro áreas em que os líderes podem actuar:

Levar os subordinados a sentirem-se valiosos:

- Verificando regularmente o trabalho de cada subordinado;
- Mostrando interesse pela vida dos subordinados e por todos quanto eles consideram importante;
- Criando uma atmosfera de interesse e cooperação;
- Assegurando que cada subordinado compreenda a importância da sua contribuição individual para os objectivos da equipa, do departamento ou da empresa;
- Assegurando que todos compreendam a função e a filosofia da empresa e que o trabalho de cada membro da equipa conta.

Proporcionar oportunidades de desenvolvimento:

- Estabelecendo padrões e objectivos para todos os subordinados;
- Proporcionando formação laboral e extra laboral;
- Estabelecendo todos os contactos necessários internos e externos;
- Utilizando subordinados para formar outras em algumas áreas de especialidade que possam dominar;
- Estruturando ou agrupando as tarefas para utilizar ao máximo as capacidades e dotes dos subordinados.

Reconhecendo a obra feita:

- Louvando os sucessos individuais e comunicando-os aos outros;
- Reportando regularmente o progresso da equipa;
- Tendo reuniões regulares para informar e aconselhar no tocante ao avanço individual para os alvos exigidos;
- Explicando os resultados e realizações da empresa.

Criar um desafio:

- Estabelecendo e comunicando os objectivos da equipa, do departamento e/ou da empresa;
- Providenciando para que cada membro assuma maior responsabilidade;
- Encorajando ideias e, sempre que praticável, permitindo aos subordinados a responsabilidade de as implementar.

1.13. Formar líder para liderar

De acordo com Adair (1993: pag.13), o grau e a qualidade da liderança exercida pelos chefes são um ingrediente – chave para o sucesso da indústria e do comércio: a qualidade da chefia e os salários reflectem esta verdade. No entanto, na prática, o desenvolvimento destas capacidades cruciais de gestão e de liderança é frequentemente deixado ao acaso – como se elas pudessem ser adquiridas ao longo da experiência do trabalho e do esforço de gabinete, na escola ou em casa.

Mas, estas capacidades exigem formação. Nunca contratamos um condutor que não tenha recebido lições de condução e, no entanto, muitas organizações ainda recusam aceitar a ideia de que se devem formar chefes para chefiar e líderes para liderar. Em tais circunstâncias, não é de surpreender se à força de trabalho faltar motivação (ADAIR, 1993: pag.13).

Claro que, Adair (1993: pag.13), há pessoas que nascem líderes e necessitam de pouca preparação. Mas a grande maioria dos que ocupam cargos de liderança podem (e, se lhes for dada a oportunidade, devem) beneficiar de formação prática daquilo que é preciso fazer-se para motivar o pessoal, a fim de os seus subordinados se envolverem com os seus lugares de trabalho e darem o seu melhor.

Desta forma, conclui-se que, a preparação de liderança através da formação é vital, mesmo que os formandos tenham aptidões «naturais».

1.14. A influência do líder no desempenho dos colaboradores

O apressado ambiente empresarial dos dias de hoje exige que o gestor eficiente seja um administrador bem organizado com entendimento das necessidades básicas das pessoas e do seu comportamento no local de trabalho. Conquistar empenho, fomentar o talento e assegurar que as pessoas se mantenham motivadas e produtivas requer comunicação franca e, confiança entre os gestores e o pessoal (HELLER; ROBERT; 2000: pag.5).

As pessoas precisam de sentir que o seu contributo é valioso e único. O orgulho no trabalho deve ser individual e colectivo (HELLER; ROBERT; 2000: pag.9).

Um funcionário empenhado é muito valioso. Conquista – se o empenho do pessoal satisfazendo as necessidades – chave das pessoas, confiando e merecendo confiança, tolerando a originalidade e, criando uma política de «ser capaz» livre de censura (HELLER; ROBERT; 2000: pag.18).

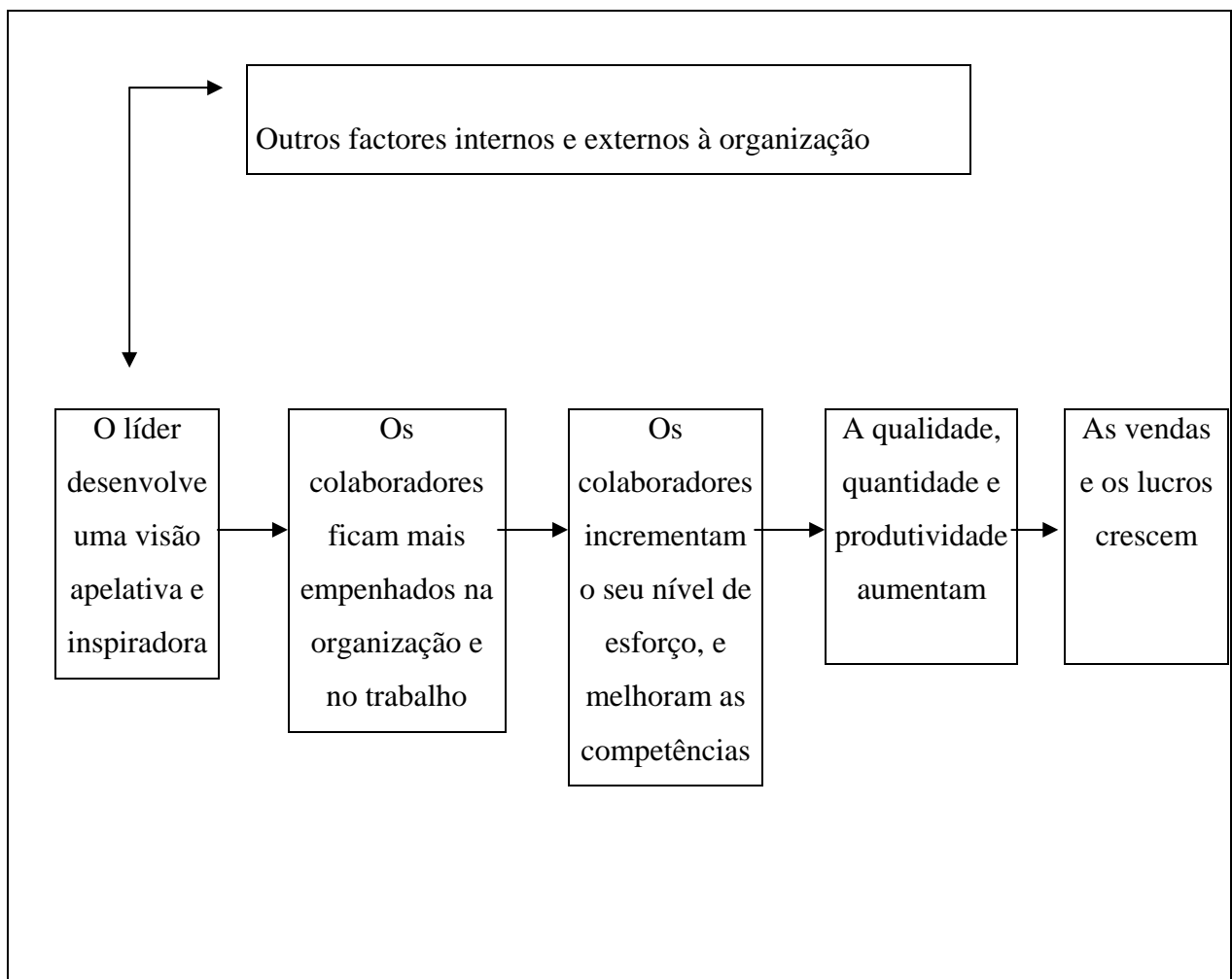
Uma das maneiras mais eficazes para manter os funcionários empenhados e aumentar o apego é enriquecer os cargos e aumentar a motivação. (...) Encoraje o seu pessoal a fazer

sugestões uma vez que à eficácia os motivarão ainda mais assim como lhes darão um sentido de envolvimento numa tarefa em projecto (HELLER; ROBERT; 2000: pag.20).

O modo como lida com as pessoas causa profundo impacto no seu comportamento. É útil alterar e dirigir os seus métodos de gestão de forma a assegurar-se a pessoas e situações diferentes. O seu objectivo é encorajar as pessoas a motivar-se e a gerir-se (HELLER; ROBERT; 2000: pag.22).

Na Figura 1 está representada, a relação entre a actividade do líder e os resultados organizacionais.

Figura 1 – Uma cadeia ilustrativa das relações entre a actividade do líder e os resultados organizacionais.



FONTE: REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina e (2004: pag41).

1.15. Relações entre o líder e os membros

As relações entre o líder e os membros constituem o factor mais importante na influência potencial do líder sobre a situação. Se as relações são boas, isto é, se o líder tem o apoio e lealdade dos membros do grupo, a sua tarefa acha-se muito mais facilitada do que no caso em que essa lealdade e apoio lhe são negados (JESUÏNO, 2005: pag.99).

E, segundo Peeling (2007), a maneira mais simples de levar os seus colaboradores a adoptarem determinado comportamento é adopta-lo você mesma.

Capítulo 2 – Descrição e análise de dados

Como forma de consolidar os conhecimentos adquiridos e, analisar os contributos da liderança que possam estar na base do sucesso empresarial, pretendeu – se, com este trabalho, fazer a aplicação de questionário aos colaboradores e, à líder da empresa Anjos Mundilar com vista a compreender se a liderança contribui (ou não) para o sucesso empresarial.

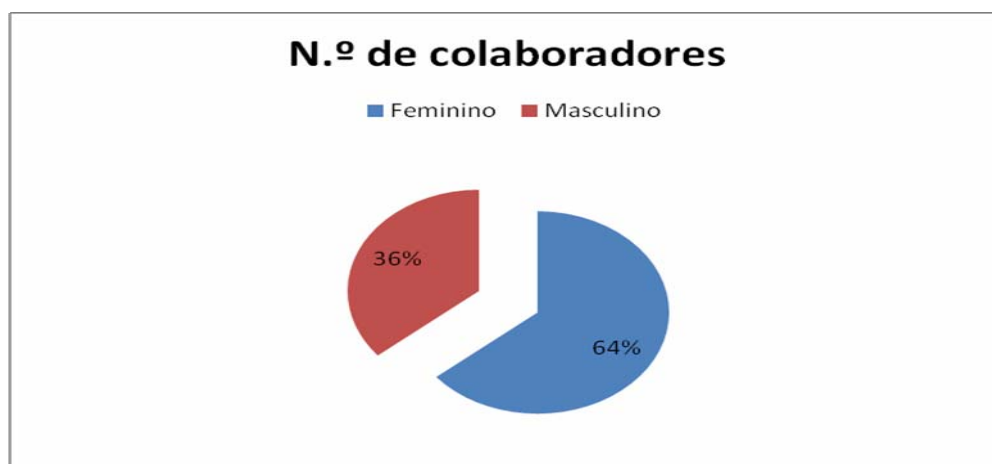
2.1. Caracterização da empresa Anjos Mundilar

Anjos Mundilar é uma empresa comercial, filial da empresa Manuel dos Anjos & Filhos, Lda. Possui dois estabelecimentos comerciais, ambos situados no Plateau – cidade da Praia.

A referida empresa comercial tem como principal actividade, a venda de mobiliários, peças decorativas e electrodomésticos.

Na referida empresa trabalham 26 colaboradores sendo, a maioria do sexo feminino representando um total de 64% dos colaboradores e, apenas 36 % são do sexo masculino conforme o Figura 2.

Figura 2 – Sexo dos colaboradores.



FONTE: Elaboração própria com base no questionário, 2008.

2.2. Opinião da líder

Várias são as características que a líder da empresa Anjos Mundilar considera ser, de um líder “ideal” e, são elas: sinceridade, responsabilidade, tolerância, rigor, motivação, iniciativa, dinamismo e criatividade.

Ela é de opinião de que, possui características de uma líder “ideal” tais como: espírito de liderança, dinamismo, responsabilidade e, confessa ser um pouco rigorosa.

A líder considera ser uma pessoa com capacidades de liderança e que, responsabiliza perante o cargo que desempenha, permanecendo firme na tomada de decisão. Considera-se igualmente, uma pessoa organizada na divisão de tarefas.

A liderança democrática é o estilo de liderança que a líder assume ser praticada na empresa. Segundo a líder, o nível comunicativo com os colaboradores é amplo e, na sua opinião, os colaboradores possuem bom desempenho na realização das suas tarefas.

A líder declara sentir-se satisfeita pela posição que ocupa na empresa e, afirma estar optimista em relação ao progresso da empresa Anjos Mundilar sendo que, tenciona continuar a trabalhar na referida empresa.

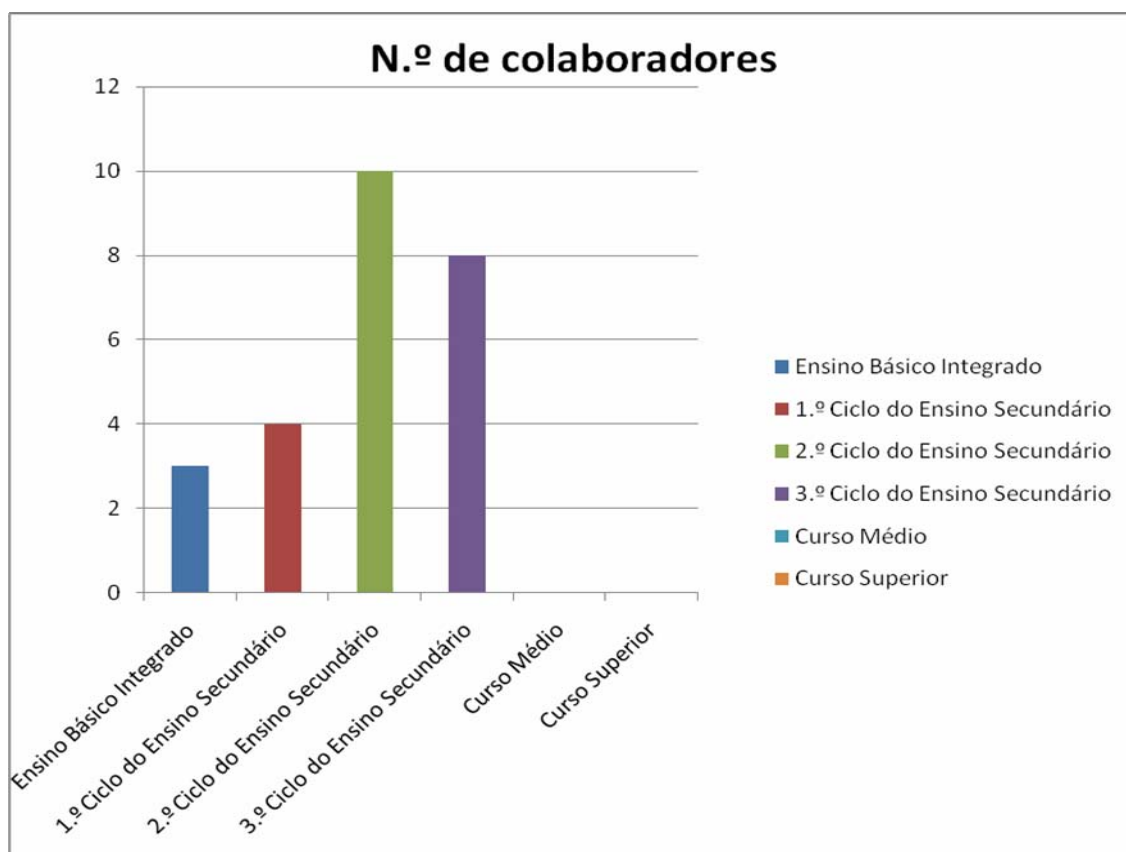
Ela afirma que, proporciona dinamismo na empresa e, garante que, a sua posição na empresa incentiva muito os colaboradores porém, o aspecto da relação interpessoal é o que a líder espera ser melhorada em breve.

Um dos maiores desafios da líder da empresa Anjos Mundilar é, melhorar a “posição” da empresa sempre que possível de modo, a conseguir conquistar o mercado.

2.3. Descrição de dados referentes aos colaboradores

No que se refere às habilitações literárias dos colaboradores, há que se realçar que a maior parte possui o 2.º Ciclo do Ensino Secundário, conforme a Figura 3.

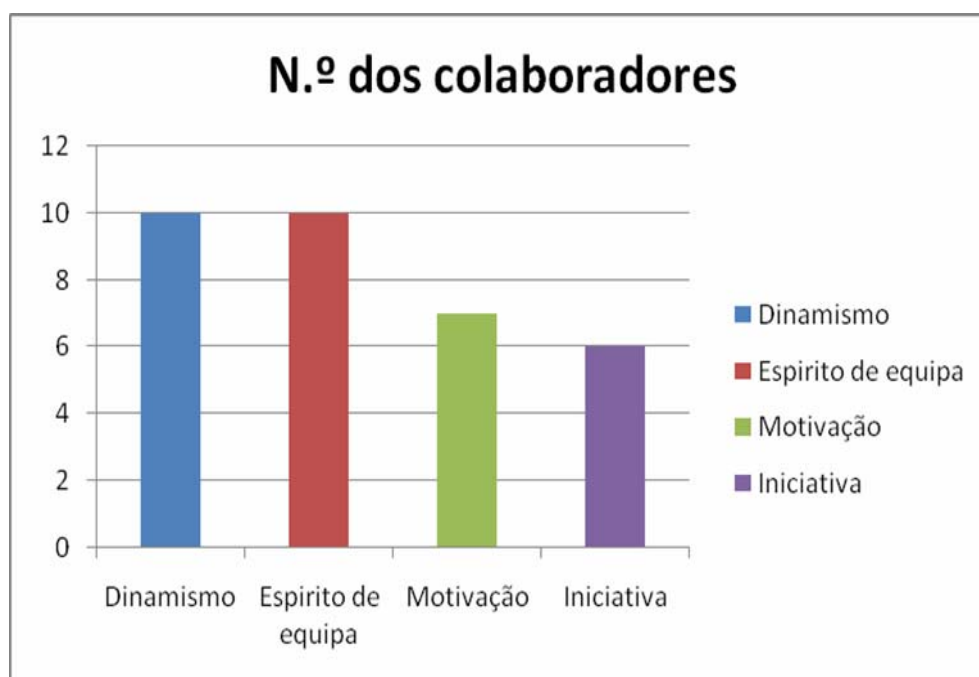
Figura 3 – Habilitações literárias dos colaboradores.



FONTE: Elaboração própria com base no questionário, 2008.

O sucesso da empresa não depende tão-somente do esforço de líder mas igualmente, são necessários os contributos dos colaboradores e a maioria dos colaboradores da empresa Anjos Mundilar consideram poder proporcionar dinamismo e espírito de equipa na referida empresa enquanto que, os restantes colaboradores afirmam poder proporcionar motivação e iniciativa à empresa, conforme a Figura 4.

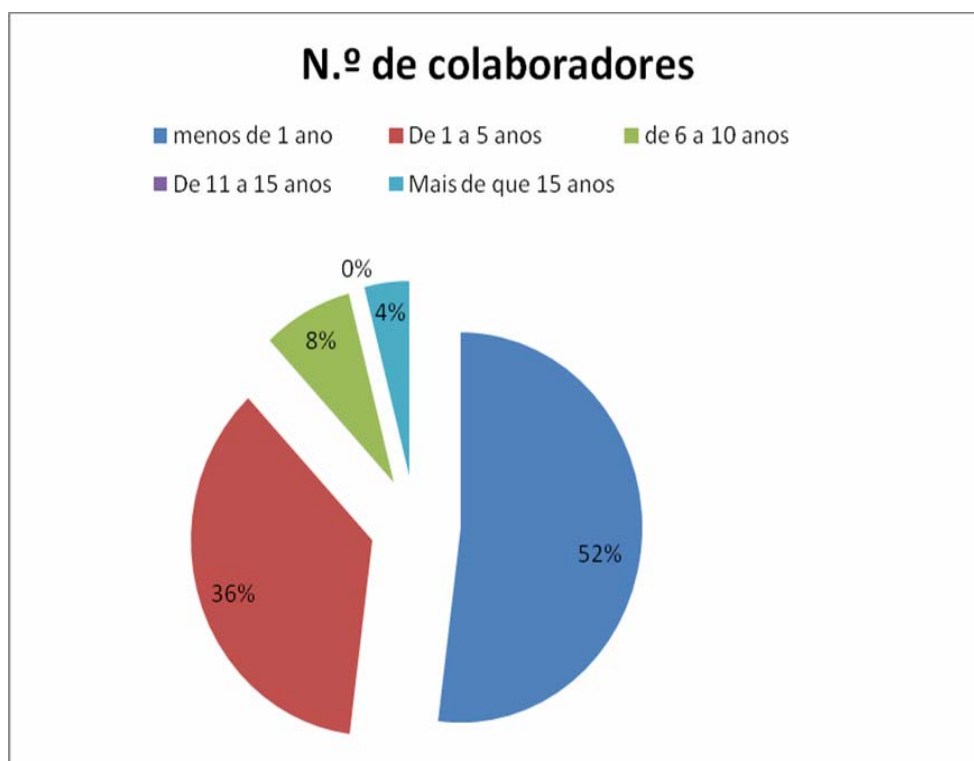
Figura 4 – Contributo dos colaboradores para empresa.



FONTE: Elaboração própria com base no questionário, 2008.

No que se refere ao tempo de serviço, é de realçar que a maioria dos colaboradores trabalha na empresa Anjos Mundilar num período inferior a 1 ano, representando 52% dos colaboradores, 36% trabalham na referida empresa num período de 1 a 5 anos, 8% trabalham num período de 6 a 10 anos e, somente 4% dos colaboradores trabalham na referida empresa num período superior a 11 anos, como se refere a Figura 5.

Figura 5 – Tempo de serviço dos colaboradores.

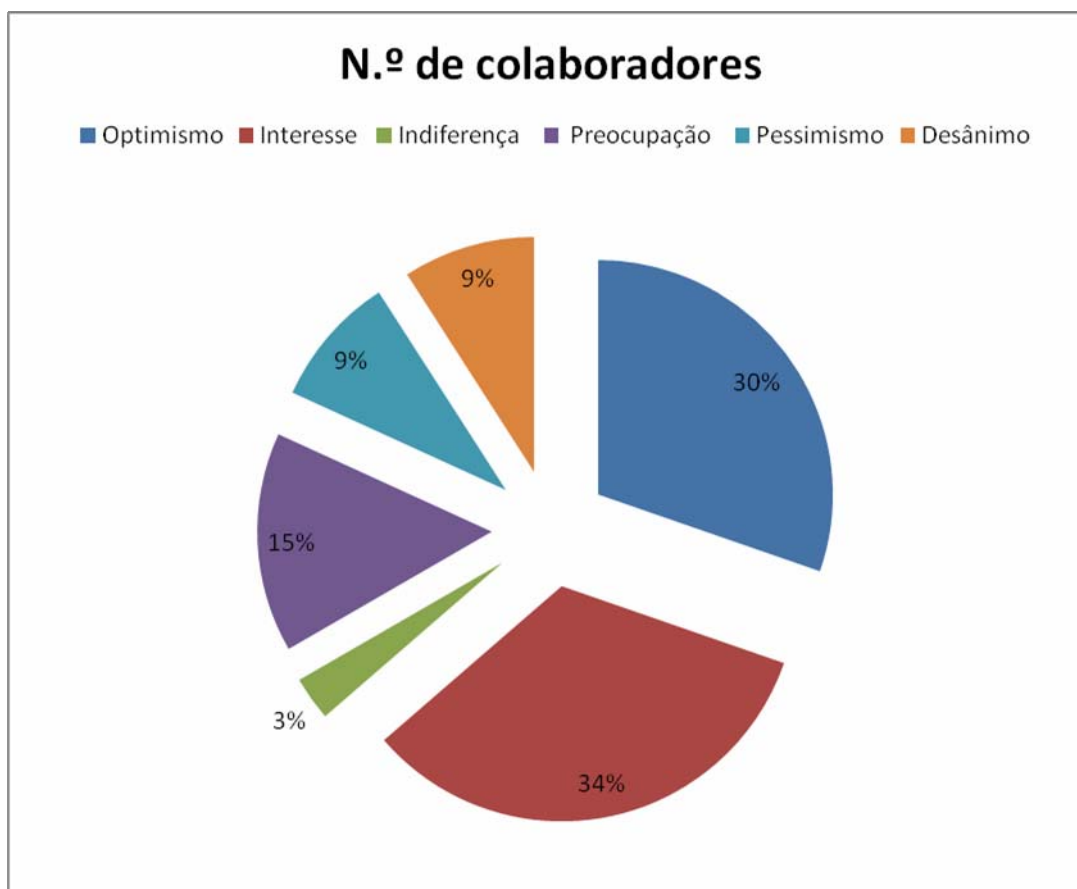


FONTE: Elaboração própria com base no questionário, 2008.

A gestão empresarial actual impõe que, as pessoas tenham grande capacidade de adaptação a novos contextos, negócios, a novas responsabilidades, a novas funções que permitam responder de forma rápida e eficiente ao meio, respeitando a identidade própria da empresa em que se insere (CAMARA, et al; 2005: pag46).

Constatou – se que, a moda da atitude dos colaboradores em relação ao progresso da empresa é interesse, representando um total de 34% dos colaboradores; 30% sentem optimismo, 15% afirmaram ter a preocupação perante o progresso da empresa, 9% declaram sentir pessimismo, 9% exprimiram o desânimo e, 3% afirmam sentirem indiferentes perante o progresso da empresa Anjos Mundilar, como ilustra a Figura 6.

Figura 6 – Atitude dos colaboradores em relação ao progresso da empresa.

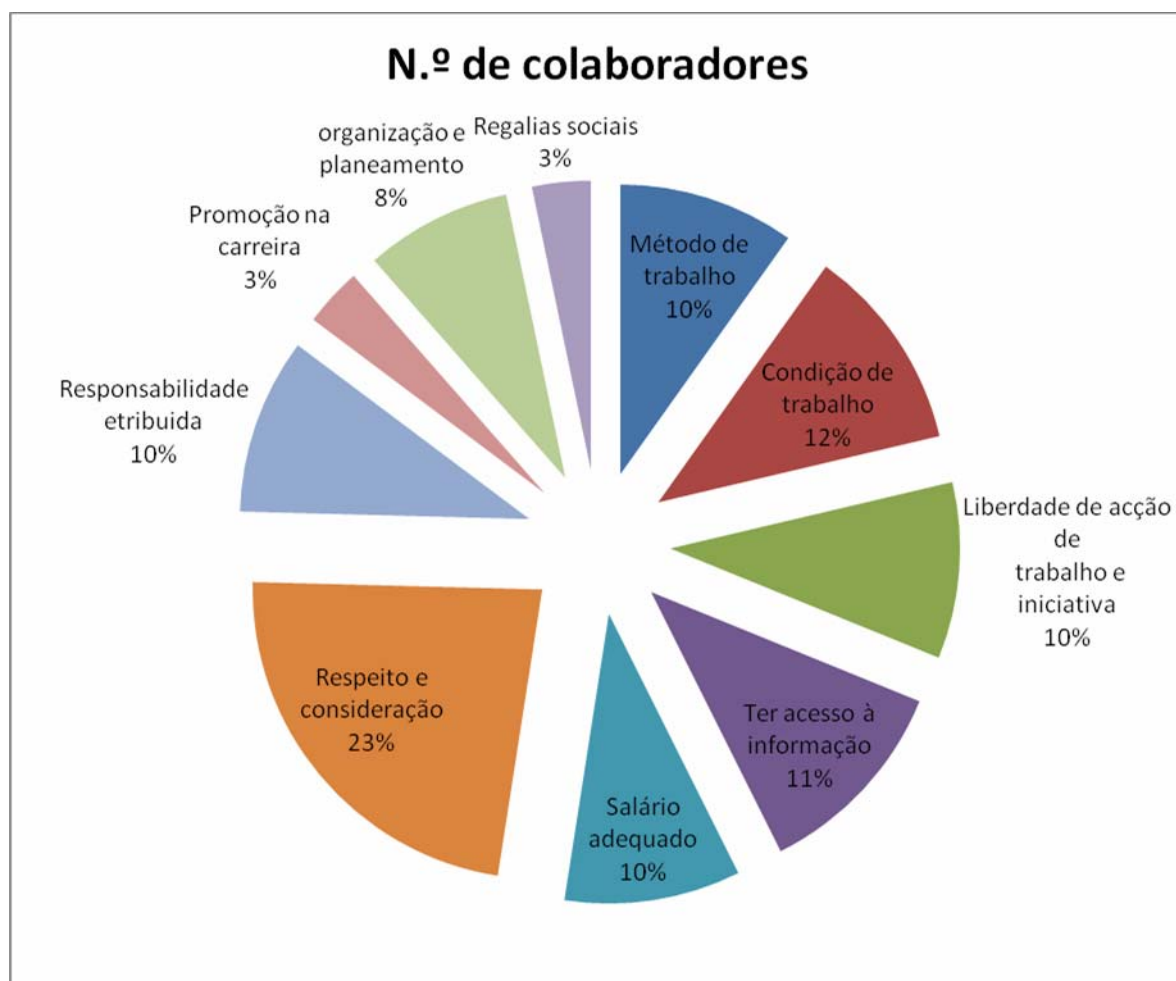


FONTE: Elaboração própria com base no questionário, 2008.

Nos dias de hoje há que se considerar que os colaboradores desmotivados não terão condições de fazer clientes satisfeitos.

Para que haja um maior desempenho dos colaboradores, há que haver factores motivacionais e, a moda dos factores que motivam os colaboradores na empresa Anjos Mundilar é respeito e consideração, representando um total de 23% dos colaboradores. 12% Sentem motivados pelas condições de trabalho estabelecidas na empresa e, ter acesso à informação é motivo de incentivo de 11% dos colaboradores. 10% Dos colaboradores sentem motivados pela responsabilidade atribuída; pela liberdade de acção de trabalho e iniciativa; pelo método de trabalho e igualmente, pelo salário adequado. A organização e planeamento incentivam 8% dos colaboradores enquanto que, 3% afirmaram sentir motivados devido à promoção na carreira e regalias sociais, conforme a Figura 7.

Figura 7 – Factores que motivam os colaboradores na empresa.



FONTE: Elaboração própria com base no questionário, 2008.

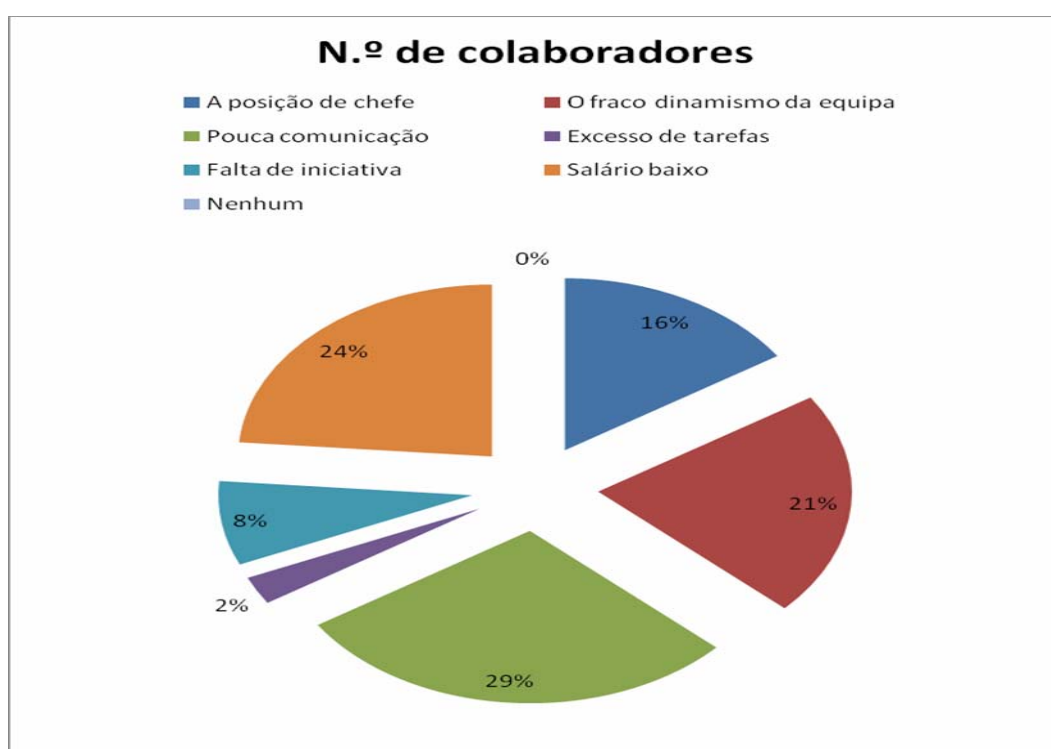
O líder deve possuir a compreensão e a capacidade necessárias, para levar os outros a realizarem eficazmente o trabalho.

A empresa funciona graças aos seus colaboradores e estes agem tendo em conta as suas competências, aos seus saber – fazer, às suas capacidades de escolha e a todas as suas qualidades. Ao mesmo tempo, esses colaboradores são pessoas humanas (DULUC, ALAIN; 2000: pag47).

Contudo, se houver factores motivacionais, igualmente, possam existir outros factores que menos agradam os colaboradores.

Sendo assim, 29% dos colaboradores da empresa Anjos Mundilar declaram que a pouca comunicação é factor que menos agradam – lhes na referida empresa. O salário baixo desagrada 24% dos colaboradores; 21% afirmam que o fraco dinamismo da empresa é o factor menos agradável na empresa; 16% reclamam a posição da chefe como sendo aspecto pouco agradável; falta de iniciativa na empresa causa desagrado a 8% dos colaboradores; o excesso de tarefas é tida como pouco agradável por um total de 2% dos colaboradores, como se pode verificar na Figura 8.

Figura 8 – Factores que menos agradam os colaboradores.



FONTE: Elaboração própria com base no questionário, 2008.

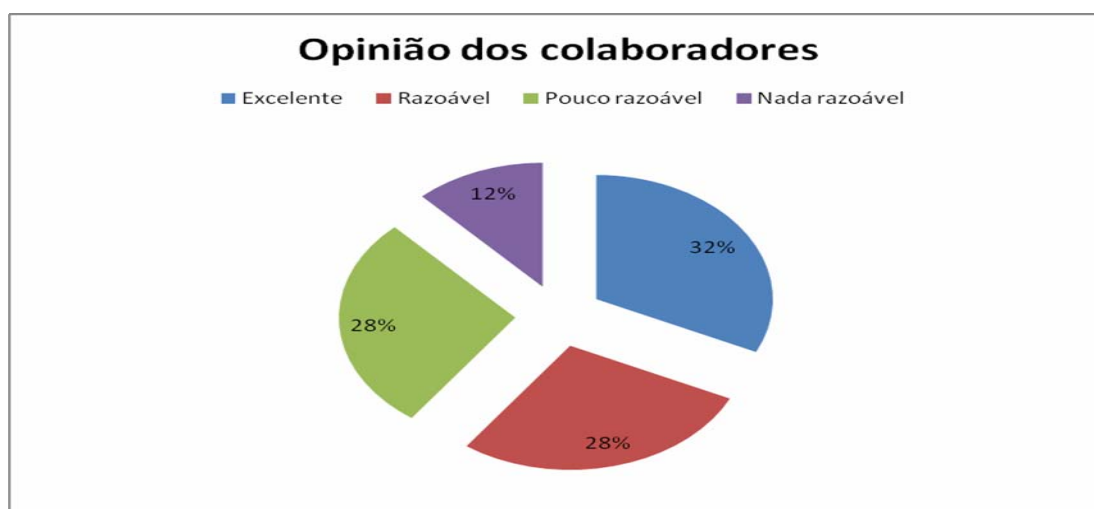
Como afirmou Jesuino (2005: pag.99), as relações entre o líder e os membros constituem o factor mais importante na influência potencial do líder sobre a situação. Se as relações são boas, isto é, se o líder tem o apoio e lealdade dos membros do grupo, a sua tarefa acha-se muito mais facilitada do que no caso em que essa lealdade e apoio lhe são negados.

O papel do líder é de permitir que todos os membros da equipa (incluindo ele próprio) funcionem o melhor possível e, para que isso aconteça, há que haver relações de trabalho positivas entre os colaboradores e o líder no local de trabalho.

Pelo processo de influência, o líder pode alterar o comportamento dos sujeitos, de modo intencional, através das estratégias que utiliza para impor o seu domínio e ascendência. É pois importante que o líder se relacione com todos os elementos do grupo que lidera (BENTO E CASEIRO; 2007: pag5).

Constatou – se na empresa Anjos Mundilar que, 32% dos colaboradores consideram existir uma excelente relação de trabalho com a líder, 28% são de opinião de que a relação de trabalho é razoável, 28% declaram existir uma relação de trabalho pouco razoável enquanto que, 12 % dos colaboradores consideram que a relação de trabalho não é nada razoável, como se pode verificar na Figura 9.

Figura 9 – Relação de trabalho entre os colaboradores e a líder.



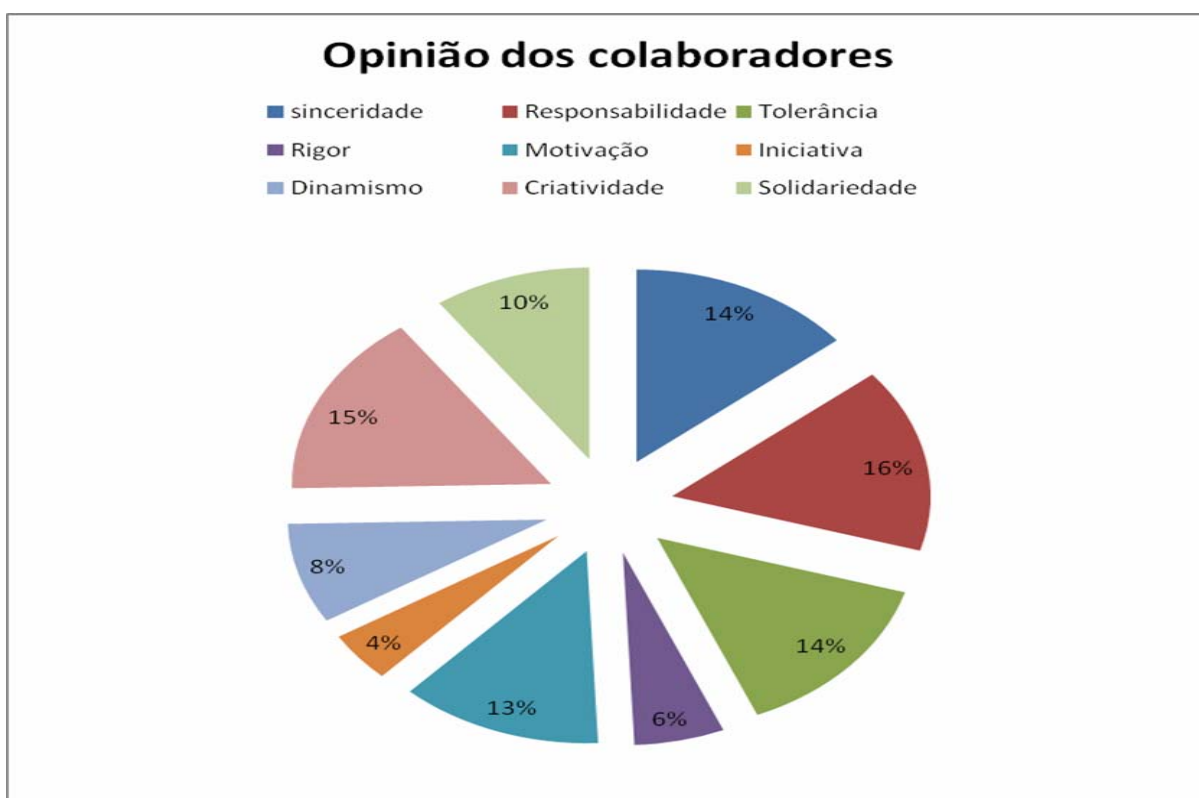
FONTE: Elaboração própria com base no questionário, 2008.

Os líderes são indivíduos que têm por responsabilidade, criar o clima de confiança necessário ao desenvolvimento da performance individual e colectiva (DULUC, ALAIN; 2000: pag66).

Várias são as características que possam ser consideradas de um líder “ideal” e, através da aplicação do questionário constatou – se, algumas características que os colaboradores atribuem a um líder “ideal”.

A responsabilidade é a característica que 16 % dos colaboradores consideram ser de um líder “ideal”, 15 % são de opinião de que a característica de um líder ideal é a criatividade; 14% dos colaboradores consideram sinceridade e tolerância como sendo características de um líder “ideal”; 13 % declaram que motivação é característica que um líder “ideal” deve ter; 10% dos colaboradores são de opinião de que a solidariedade é a característica de um líder ideal, como indica a Figura 10.

Figura 10 – Características de um líder “ideal”



FONTE: Elaboração própria com base no questionário, 2008.

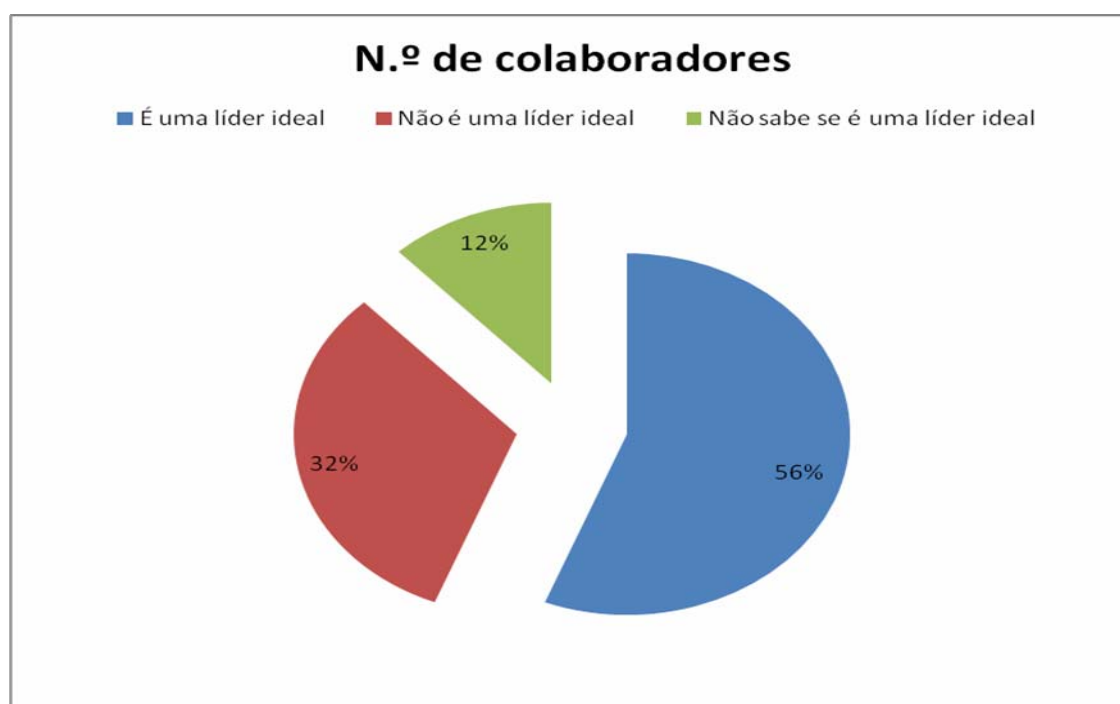
Porém, para além das características referidas anteriormente, alguns colaboradores consideram igualmente, que um líder “ideal” deve ser sociável.

As empresas estão num mundo de tecnologias cada vez mais complicadas e onde o papel do indivíduo e do seu saber é cada vez mais importante (DULUC, ALAIN; 2000: pag47).

Rego e Cunha (2004: pag40) afirmam que, sem bons seguidores não há bons líderes. Sendo assim, a opinião dos colaboradores em relação ao líder bem como, o comportamento e o desempenho, dos colaboradores, face à posição do líder podem ser determinantes para o sucesso da empresa.

56% Dos colaboradores consideram que a líder da empresa Anjos Mundilar possui características de um líder “ideal”, 32% têm opiniões contrárias e, 12% não apresentam opiniões formadas a respeito da líder, assim como se pode verificar na Figura 11.

Figura 11 – Opinião dos colaboradores em relação à líder da empresa Anjos Mundilar.



FONTE: Elaboração própria com base no questionário, 2008.

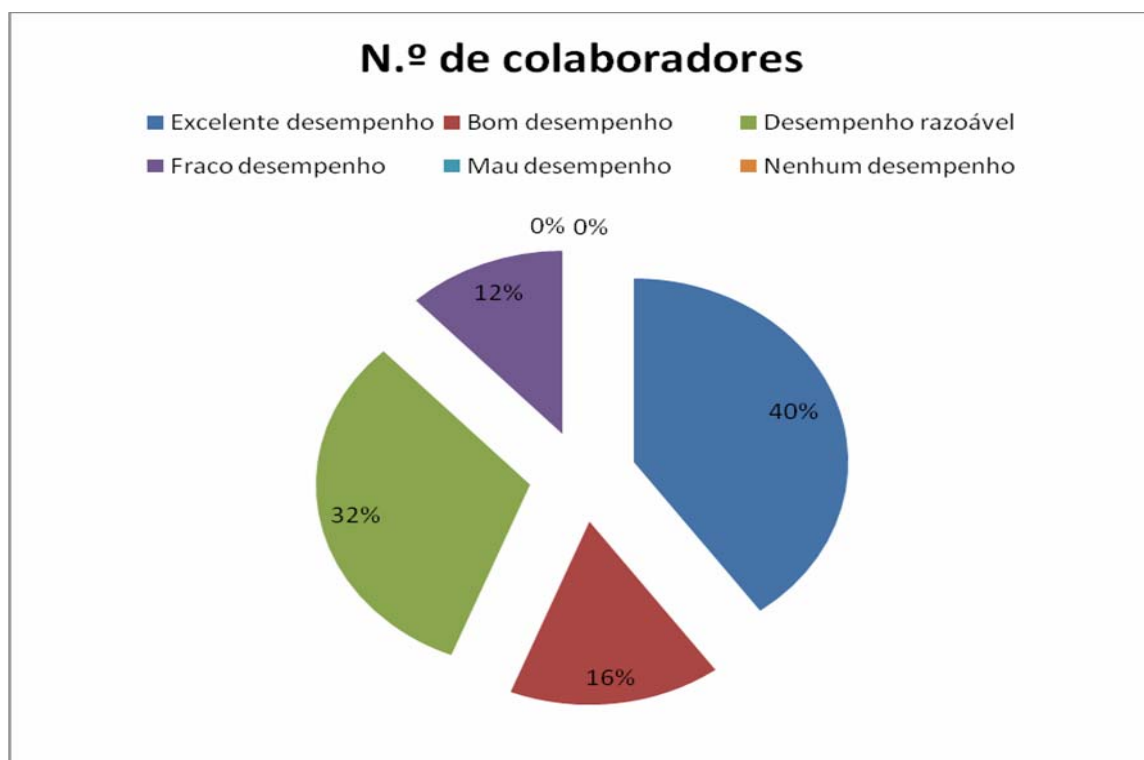
(...) O sucesso das operações depende de empregados autónomos e responsáveis. Cada equipa só produz bons produtos ou serviços se, os seus membros souberem bem

trabalhar em conjunto. O papel do homem é doravante capital, para permitir que as empresas sejam ainda mais eficazes (DULUC, ALAIN; 2000: PAG35).

O grau e a qualidade da liderança exercida pelos líderes são um ingrediente – chave para o sucesso empresarial.

Quanto ao desempenho da líder da referida empresa, muitos colaboradores consideram que a líder possui um excelente desempenho o que representa, um total de 40%, 16% consideram que o desempenho da líder é bom, 32% classificam o desempenho da líder de razoável enquanto que, para 12% dos colaboradores, a líder tem fraco desempenho, conforme a descrição na Figura 12.

Figura 12 – Desempenho da líder, segundo os colaboradores.



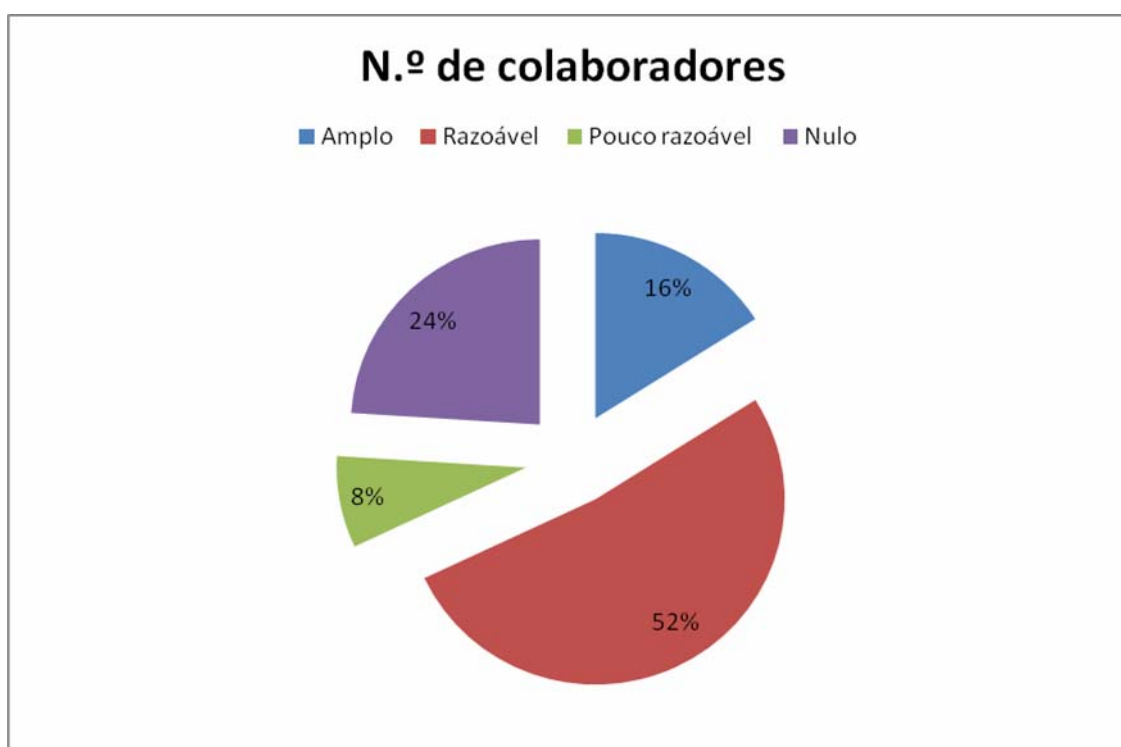
FONTE: Elaboração própria com base no questionário, 2008.

A comunicação é a parte dinâmica e viva de qualquer organização, constituindo uma ferramenta indispensável para que esta atinja as suas metas e objectivos. Ela é fundamental

numa empresa e, quando for eficaz, tende a incentivar os membros da equipa para um melhor desempenho e satisfação no trabalho.

No que se refere à comunicação entre os colaboradores e a líder da empresa Anjos Mundilar, 52% dos colaboradores consideram haver uma comunicação razoável, 16% são de opinião de que a comunicação é ampla, 24% consideram não haver comunicação, ou seja, que a comunicação é nula e 8% são de opinião de que a comunicação é pouco razoável, como ilustra a Figura 13.

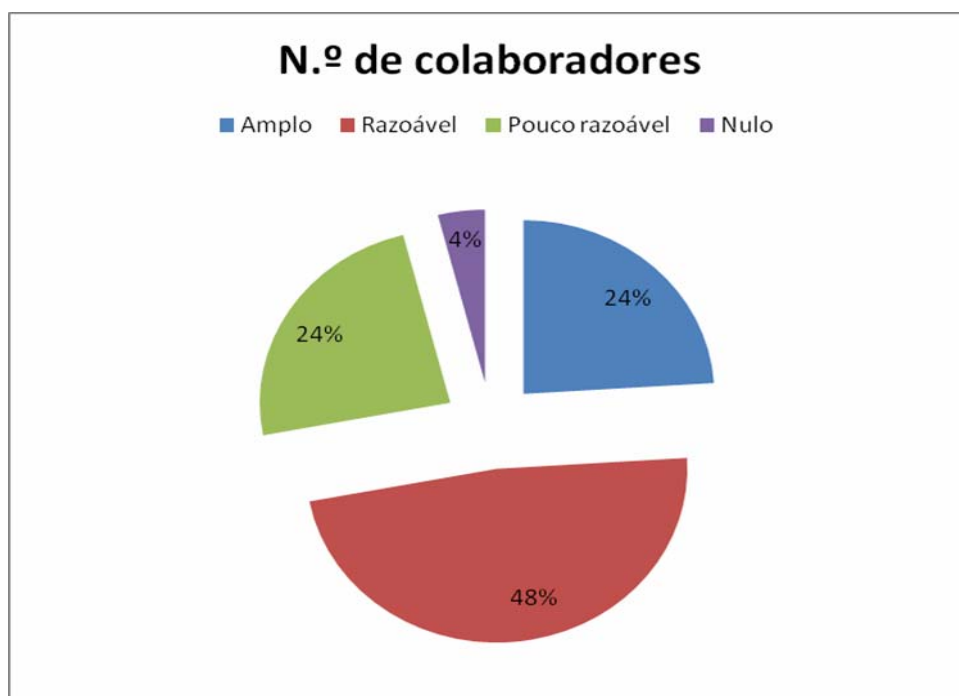
Figura 13 – Opinião dos colaboradores quanto à comunicação entre os mesmos e a líder.



FONTE: Elaboração própria com base no questionário, 2008.

No que se refere à comunicação entre os colaboradores, 48% deles, consideram haver uma comunicação razoável, 24% consideram haver uma comunicação ampla, 24% afirmam haver uma comunicação pouco razoável e 4% são de opinião de que a comunicação é nula, como indica a Figura 14.

Figura 14 – Nível comunicativo entre os colaboradores.

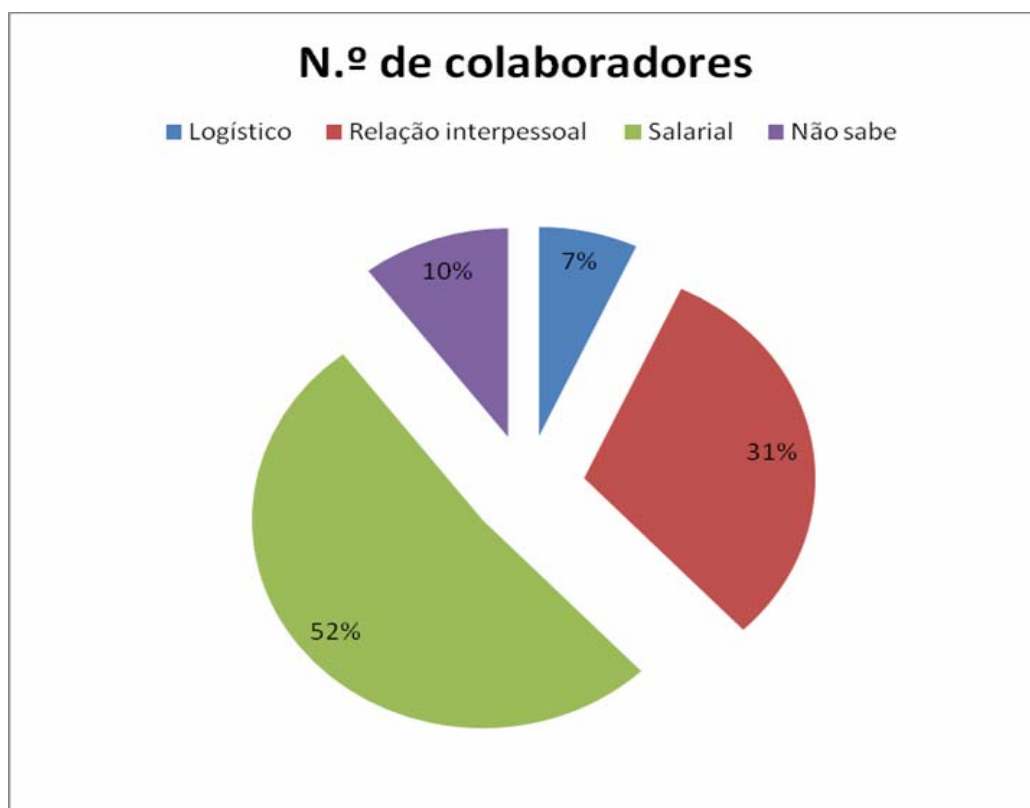


FONTE: Elaboração própria com base no questionário, 2008.

Por mais que uma empresa tenha sucesso nos seus negócios e seja eficiente na sua comunicação, terá sempre que fazer ajustes de modo a posicionar cada vez melhor no mercado em que está inserido.

O caso da empresa Anjos Mundilar não foge à regra pois, constatou – se que, existem aspectos que os colaboradores esperam ser melhorados em breve, como é o caso do aspecto salarial em que 52% dos colaboradores esperam uma melhoria em breve, 31% dos colaboradores esperam haver melhoria no que se refere, ao aspecto interpessoal enquanto que, as restantes 7% esperam ocorrer uma melhoria no aspecto logístico. 10% Dos colaboradores não têm opinião formada a respeito de melhorias na empresa, conforme ilustra a Figura 15.

Figura 15 – Aspectos que colaboradores esperam melhorar em breve.



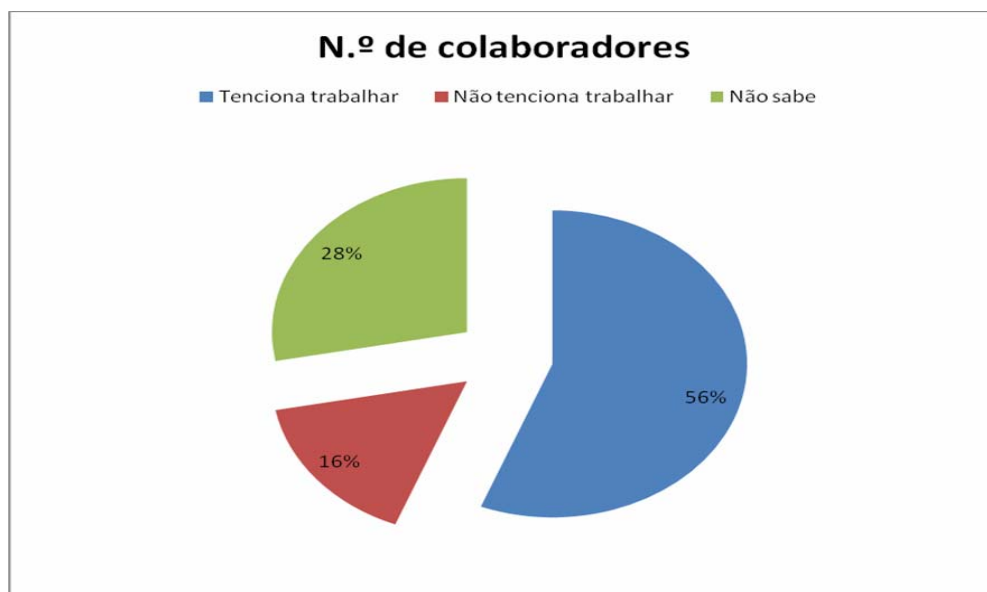
FONTE: Elaboração própria com base no questionário, 2008.

“ O trabalho (...) não é necessariamente fonte de *stress*. Pelo contrário, pode representar uma âncora para o bem – estar psicológico ou seja, um modo de formar identidade e manter auto – estima” [KETS DE VRIES (2001: pag101) *apud* REGO E CUNHA (2004: pag25)].

Isso significa que, se o colaborador não estiver de bem consigo mesmo e, em sintonia com o plano estratégico proposto pela empresa, todo o investimento feito a favor do colaborador e/ou da empresa tende a ser em vão.

Tendo em conta o Gráfico 16, pode – se afirmar que, 56% dos colaboradores pensam continuar a trabalhar na mesma empresa, 16% são de opinião contrária enquanto que, 28% dos colaboradores não tem opinião formada no que se refere em trabalhar (ou não) na mesma empresa.

Figura 16 – Opinião dos colaboradores em trabalhar, ou não, na mesma empresa.



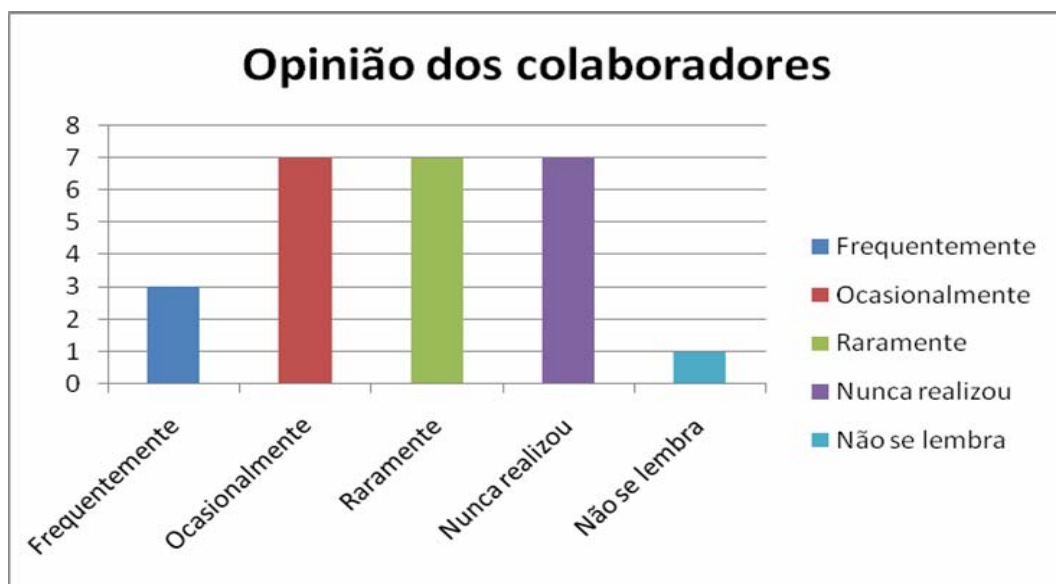
FONTE: Elaboração própria com base no questionário, 2008.

Como foi referido anteriormente, é fundamental que haja uma comunicação eficaz numa empresa para que, todos os membros demonstrem as suas frustrações e satisfações. Por outro lado, a informação facilita a tomada de decisão, transmitindo os dados para identificar e avaliar as alternativas de escolha.

Por este motivo, tentou – se saber, através da aplicação de questionário, com que frequência se realiza reuniões na empresa Anjos Mundilar visto que, a realização de reuniões é uma das formas de comunicar numa empresa.

Pelos dados que se conseguiu adquirir, pode – se confirmar que, dos 25 colaboradores: 7 declaram que realiza – se reunião ocasionalmente; 7 são de opinião de que raramente realiza – se reunião na referida empresa; 7 afirmam que, nunca se realizou reunião na empresa Anjos Mundiar; 3 dos colaboradores consideram que, realiza – se reunião frequentemente enquanto que, 1 colaborador afirma que não se lembra da realização de reunião na referida empresa, de acordo com as ilustrações na Figura 17.

Figura 17 – Opinião dos colaboradores em relação à realização de reunião.



FONTE: Elaboração própria com base no questionário, 2008.

Quanto à realização de reunião, os colaboradores tiveram opiniões diferentes não permitindo dessa forma, atribuir um parâmetro de realização da mesma para a empresa Anjos Mundilar. Contudo, a líder considera que a realização de reunião na referida empresa ocorre ocasionalmente.

Capítulo 3 – Conclusão

A existência da liderança numa empresa é um dos componentes fundamentais para que esta tenha sucesso. Porém, o líder deve possuir algumas características específicas (dinamismo, espírito de equipa, responsabilidade, motivação, etc.) e, proporcionar um alto nível comunicativo na empresa de modo a que, os colaboradores se possam sentir úteis no processo do desenvolvimento da empresa e, conseqüentemente, aumentam o nível de desempenho na execução de tarefas.

As empresas são obrigadas a uma grande “ginástica” para responderem às novas tendências do mercado, à evolução da competitividade, à globalização, etc. (CAMARA, et al; 2005: pag46).

A gestão empresarial actual impõe que as pessoas tenham grande capacidade de adaptação a novos contextos de trabalho, a novos negócios, às novas responsabilidades, a novas funções que permitam responder de forma rápida e eficiente ao meio, respeitando a identidade própria da empresa em que se inserem.

A diferença entre sucesso e insucesso empresarial está portanto, na capacidade da empresa responder (ou não) de forma pronta e eficaz, as mutações do meio. Todavia, a

rapidez e eficácia de resposta dependem da mobilidade interna dos Recursos Humanos. CAMARA, et al; 2005: pag47).

O sucesso da liderança tende a radicar em líderes com espírito empenhado que actuam de acordo com as suas prédicas, denotam disponibilidade para aprender, acolhem respeitosamente as críticas e contributos dos seus colaboradores.

Durante a execução deste trabalho, constatou – se que, a liderança contribui para o sucesso empresarial quando, o líder for capaz de adaptar ao ambiente de trabalho e, às competitividades do mercado em que está inserido estando apto a novas mudanças que possam surgir.

Quanto a Anjos Mundilar, é uma empresa onde existe a liderança e, a líder incentiva os colaboradores na execução das suas tarefas pois, é uma pessoa dinâmica, respeitadora e responsável.

Os colaboradores da referida empresa afirmam que a líder tem características de uma líder “ideal” e que, ela exerce um bom desempenho na empresa.

Duma forma genérica, pode – se afirmar que a líder da empresa Anjos Mundilar possui características que, facilita liderar duma forma eficaz o que contribui para o sucesso da empresa porém, deve – se adequar, sempre que possível, as respectivas características ao ambiente onde desempenha as suas funções e, reforçar cada vez mais a comunicação tendo em conta a relação inter – pessoal.

Referências Bibliográficas

ADAIR, John. (1993). *A chefia dinâmica*. Francisco Lyon de Castro. Portugal.

AGUIAR, Adriana Faro Silveira; FILHO, Edmundo Escrivão; ROZENFELD, Henrique. (1998). *Desenvolvimento de habilidades de liderança: mito ou realidade?* São Paulo

BENTO, Bruno Filipe dos Reis; CASEIRO, Pedro Tiago Moreira. (2007). *Liderança*. Coimbra.

BILHIM, João Abreu de Faria. (2004). *Teoria organizacional*. Artes Gráficas.

BRUCE, Andy; LANGDON. (2000). *Pensamento estratégico*. Civilização. Porto.

CAMARA, Pedro B. da; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente. (2005). *Recursos humanos e sucesso empresarial*. Dom Quixote, Lisboa.

DULUC, Alain. (2000). *Liderança e confiança*. Instituto Piaget. Lisboa.

HELLER, Robert. (2000). *Como gerir pessoal*. Livraria Civilização. Portugal.

JESUINO, Jorge Correia. (2005). *Processos de liderança*. Livros Horizonte. Lisboa.

MARQUES, Edgar. (2007). *Processos de liderança*. São Paulo.

ODAIR, José Oliveira. (2007). *O administrador e a liderança*. São Paulo.

OHANA, Paul. (1995). *As 100 palavras – chave do management dos homens*. Instituto Piaget. Lisboa.

PEELING, Nic. (2007). *O gestor brilhante*. Editorial Presença. Lisboa.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina e. (2004) *A essência da liderança*. RH. Lisboa.

REGO, Arménio. (1998). *Liderança nas organizações*. Universidade de Aveiro. Portugal.

SILVA, Helder Viegas da; MATOS, Maria Adelaide. (1992). *Organização e Administração de empresas*. Texto Editora.

Sitografia

(Consulta feita em 24 de Março de 2008, às 18:30)

http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEp1998_Art103.pdf

<http://www.lidere.com.br/download/32.7.pdf>

http://www.uniesp.edu.br/revisrta3/publi_art2.php

(Consulta feita em 21 de Abril de 2008, às 18:00)

<http://www.processodelideranca.mht>

Anexo

A Questionário – à líder:

A liderança como factor de sucesso empresarial

Este questionário é parte integrante de um trabalho de investigação e, tem por objectivo, recolher informações sobre o desempenho dos colaboradores tendo em conta o estilo de liderança. A sua colaboração é preciosa para a realização deste trabalho. Pedimos-lhe que responda com sinceridade a todas as questões, tendo em atenção que as suas respostas são confidenciais e destina-se a fins exclusivamente académicos. O questionário é anónimo, pelo que não precisa escrever o seu nome.

Líder

Primeira Parte

(01) Sexo:

1 – Feminino ----- ☐

2 – Masculino ----- ☐

(02) Habilitações literárias:

Ensino Básico integrado----- ☐

Curso médio----- ☐

1.º Ciclo do E. Secundário----- ☐

Curso superior----- ☐

2.º Ciclo do E. Secundário----- ☐

Não sabe ler e escrever----- ☐

3.º Ciclo do E. secundário----- ☐

Outras----- ☐

(03) É habilitado com curso de informática, na óptica do utilizador?

Sim----- ☐

Não----- ☐

(04) Há quanto tempo trabalha nessa empresa?

Menos de 1 ano ----- ☐

12 a 15 anos ----- ☐

1 a 5 anos ----- ☐

Mais de 15 anos----- ☐

6 a 11 anos ----- ☐

Segunda Parte

(05) Como se sente na posição de chefe dessa empresa?

Satisfeito----- ☐

Nada satisfeito----- ☐

Razoavelmente satisfeito----- ☐

Não responde----- ☐

(06) Qual é o contributo que, acha poder proporcionar a essa empresa?

Dinamismo ----- ☐

Iniciativa ----- ☐

Espírito de equipa ----- ☐

Não sabe ----- ☐

Motivação ----- ☐

Outros: -----

(07) Qual é a sua atitude em relação ao progresso dessa empresa?

Optimismo ----- ☐

Preocupação ----- ☐

Interesse ----- ☐

Pessimismo ----- ☐

Indiferença ----- ☐

Desânimo ----- ☐

(08) Com que frequência realiza reunião geral nessa empresa com os colaboradores?

Frequentemente ----- ☐

Nunca realizou ----- ☐

Ocasionalmente ----- ☐

Não se lembra ----- ☐

Raramente ----- ☐

(09) Qual é o estilo de liderança que mais lhe caracteriza?

Estilo autocrático ----- ☐

Estilo democrático ----- ☐

Estilo liberal ----- ☐

(10) Acha que a sua posição como líder incentiva os colaboradores?

Incentiva muito ----- ☐

Nada incentiva ----- ☐

Incentiva ----- ☐

Não sabe ----- ☐

Incentiva pouco ----- ☐

(11) Que características considera ser de um «chefe ideal»?

Sinceridade ----- ☐

Iniciativa ----- ☐

Responsabilidade ----- ☐

Dinamismo ----- ☐

Tolerância ----- ☐

Criatividade ----- ☐

Rigor ----- ☐

Solidariedade ----- ☐

Motivação ----- ☐

Não sabe ----- ☐

(12) Quais são as suas características enquanto líder dessa empresa? -----

(13) Consideras ter as características de um «líder ideal»?

Sim ----- ☐

Não ----- ☐

Se sim, quais? -----

(14) Qual é o grau de desempenho dos colaboradores?

Excelente desempenho-----	<input type="checkbox"/>	Fraco desempenho-----	<input type="checkbox"/>
Bom desempenho-----	<input type="checkbox"/>	Mau desempenho-----	<input type="checkbox"/>
Desempenho razoável-----	<input type="checkbox"/>	Nenhum desempenho-----	<input type="checkbox"/>

(15) Qual é o seu nível comunicativo com os colaboradores?

Amplo-----	<input type="checkbox"/>	Pouco razoável-----	<input type="checkbox"/>
Razoável-----	<input type="checkbox"/>	Nulo-----	<input type="checkbox"/>

(16) Qual é o aspecto que espera ser melhorado em breve?

Logístico-----	<input type="checkbox"/>	Salarial-----	<input type="checkbox"/>
Relação interpessoal-----	<input type="checkbox"/>	Não sabe-----	<input type="checkbox"/>

Outros: -----

(17) Tenciona continuar a trabalhar nessa empresa?

Sim-----	<input type="checkbox"/>	Não sabe-----	<input type="checkbox"/>
Não-----	<input type="checkbox"/>		

Terceira parte

(18) Tem habilidades para lidar com pessoas?

Sim-----	<input type="checkbox"/>	Não-----	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	----------	--------------------------

Se sim quais? -----

(19) Tem capacidades para liderança?

Sim-----	<input type="checkbox"/>	Não-----	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	----------	--------------------------

Se sim, quais? -----

(20) Tem habilidades para influenciar pessoas?

Sim-----	<input type="checkbox"/>	Não-----	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	----------	--------------------------

Se sim, quais -----

(21) Responsabiliza perante o cargo que desempenha?

Sim-----☐ Não-----☐

(22) Permanece firme na tomada de decisão?

Sim-----☐ Não-----☐

(23) Considera organizado na divisão de tarefas?

Sim-----☐ Não-----☐

(24) Gostaria de acrescentar mais alguma informação sobre a sua liderança?

Sim-----☐ Não-----☐

Se sim, quais? -----

B Questionário – aos colaboradores:**A liderança como factor de sucesso empresarial**

Este questionário é parte integrante de um trabalho de investigação e, tem por objectivo, recolher informações sobre o desempenho dos colaboradores tendo em conta o estilo de liderança. A sua colaboração é preciosa para a realização deste trabalho. Pedimos-lhe que responda com sinceridade a todas as questões, tendo em atenção que as suas respostas são confidenciais e destinam-se a fins exclusivamente académicos. O questionário é anónimo, pelo que não precisa escrever o seu nome.

Colaboradores**Primeira Parte****(01) Sexo:**1 – Feminino ----- ☐2 – Masculino ----- ☐**(02) Habilitações literárias:**Ensino Básico integrado----- ☐Curso médio----- ☐1.º Ciclo do E. Secundário----- ☐Curso superior----- ☐2.º Ciclo do E. Secundário----- ☐Não sabe ler e escrever----- ☐3.º Ciclo do E. secundário----- ☐Outras----- ☐**(03) É habilitado com curso de informática, na óptica do utilizador?**Sim----- ☐Não----- ☐**(04) Há quanto tempo trabalha nessa empresa?**Menos de 1 ano ----- ☐12 a 15 anos ----- ☐1 a 5 anos ----- ☐Mais de 15 anos----- ☐6 a 11 anos ----- ☐**Segunda Parte****(05) Qual é o contributo que, acha poder proporcionar a essa empresa?**Dinamismo ----- ☐Iniciativa ----- ☐Espírito de equipa ----- ☐Não sabe----- ☐Motivação ----- ☐

Outras: -----

(06) Qual é a sua atitude em relação ao progresso dessa empresa?

Optimismo -----	<input type="checkbox"/>	Preocupação-----	<input type="checkbox"/>
Interesse -----	<input type="checkbox"/>	Pessimismo -----	<input type="checkbox"/>
Indiferença -----	<input type="checkbox"/>	Desânimo -----	<input type="checkbox"/>

(07) Que factores motivam – no no local de trabalho?

Método de trabalho-----	<input type="checkbox"/>	Respeito e consideração-----	<input type="checkbox"/>
Condições de trabalho -----	<input type="checkbox"/>	Responsabilidade atribuída-----	<input type="checkbox"/>
Liberdade de acção de trabalho e iniciativa-----	<input type="checkbox"/>	Promoção na carreira-----	<input type="checkbox"/>
Ter acesso à informação-----	<input type="checkbox"/>	Organização e planeamento-----	<input type="checkbox"/>
Salário adequado-----	<input type="checkbox"/>	Regalias sociais-----	<input type="checkbox"/>

(08) Nessa empresa realizam – se reuniões gerais entre chefe e os colaboradores?

Frequentemente-----	<input type="checkbox"/>	Nunca realizou-----	<input type="checkbox"/>
Ocasionalmente-----	<input type="checkbox"/>	Não se lembra-----	<input type="checkbox"/>
Raramente-----	<input type="checkbox"/>		

(09) O que menos lhe agrada nessa empresa?

A posição do chefe-----	<input type="checkbox"/>	Falta de iniciativa-----	<input type="checkbox"/>
O fraco dinamismo da equipa-----	<input type="checkbox"/>	Salário baixo-----	<input type="checkbox"/>
Pouca «comunicação»-----	<input type="checkbox"/>	Nenhum-----	<input type="checkbox"/>
Excesso de tarefas-----	<input type="checkbox"/>		

(10) Como avalia a relação entre o chefe e os colaboradores dessa empresa?

Excelente-----	<input type="checkbox"/>	Pouco razoável-----	<input type="checkbox"/>
Razoável-----	<input type="checkbox"/>	Nada razoável-----	<input type="checkbox"/>

(11) Que características considera ser de um «chefe ideal»?

Sinceridade-----	<input type="checkbox"/>	Iniciativa-----	<input type="checkbox"/>
Responsabilidade-----	<input type="checkbox"/>	Dinamismo-----	<input type="checkbox"/>
Tolerância-----	<input type="checkbox"/>	Criatividade-----	<input type="checkbox"/>
Rigor-----	<input type="checkbox"/>	Solidariedade-----	<input type="checkbox"/>
Motivação-----	<input type="checkbox"/>	Não sabe-----	<input type="checkbox"/>

Outras: -----

(12) Acha que o chefe dessa empresa apresenta as características de um «líder ideal»?

Sim-----☐ Não sabe-----☐
Não-----☐

(13) Se sim, quais?

(14) Qual é a sua opinião em relação ao desempenho do chefe dessa empresa?

Excelente desempenho-----☐ Fraco desempenho-----☐
Bom desempenho-----☐ Mau desempenho-----☐
Desempenho razoável-----☐ Nenhum desempenho-----☐

(15) Qual é o seu nível comunicativo com o chefe dessa empresa?

Amplo-----☐ Pouco razoável-----☐
Razoável-----☐ Nulo-----☐

(16) Qual é o nível comunicativo com os outros colaboradores?

Amplo-----☐ Pouco razoável-----☐
Razoável-----☐ Nulo-----☐

(17) Qual é o aspecto que espera ser melhorado em breve?

Logístico-----☐ Salarial-----☐
Relação interpessoal-----☐ Não sabe-----☐

Outros: -----

(18) Tenciona continuar a trabalhar nessa empresa?

Sim-----☐ Não sabe-----☐
Não-----☐

(19) Gostaria de acrescentar mais alguma informação sobre o seu líder?

Sim-----☐ Não-----☐

Se sim, quais? -----

